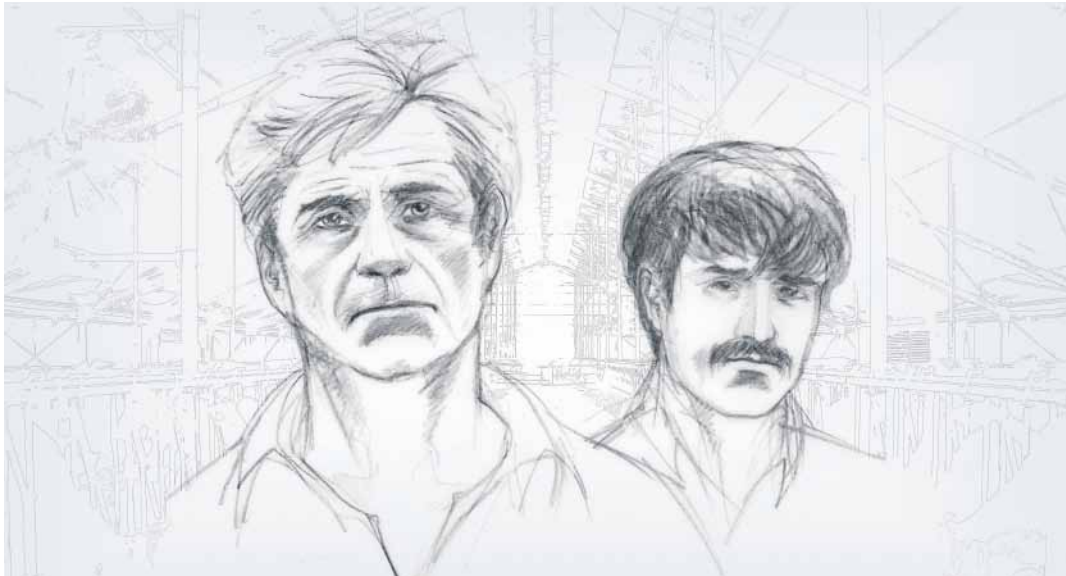


# Ein Gewinn für den ganzen Betrieb

**Wertschätzung** Jeder macht seine Arbeit und gut? Oft fehlt dabei gegenseitige Wertschätzung. So war es bei Familie Muhle. Unser Autor berichtet, wie Vater, Mutter und Sohn gelernt haben, anders miteinander umzugehen.



Illustrationen: Jantsch

Bei Walter und Christian Muhle war nach zwei Jahren Zusammenarbeit die Stimmung auf dem Tiefpunkt – nach einem Coaching gehen sie heute deutlich respektvoller miteinander um.

Christian Muhle\* hatte die Meisterschule absolviert und war nach ein paar Jahren als Angestellter auf anderen Höfen auf den elterlichen Betrieb zurückgekehrt. Sein Vater Walter war zu dem Zeitpunkt 54, seine Mutter Dörte ein Jahr jünger. Vater und Sohn stellten sich darauf ein, einige Jahre zusammenzuarbeiten, so dass Christian, der damals 26 war, zunehmend in die Verantwortung reinwachsen konnte, um schließlich den Hof zu übernehmen.

Doch nach zwei Jahren war die Stimmung zwischen Vater und Sohn so angespannt, dass Christian überlegte, noch einmal den Hof zu verlassen. Die Enttäuschung war auf beiden Seiten groß. So hatten sie sich das nicht vorgestellt. Irgendwann rang Christian sich dazu durch, den Eltern seine Überlegungen mitzuteilen.

Mutter Dörte machte sich große Sorgen und sah die Hofübergabe dadurch gefährdet. Schließlich ergriff sie die Initiative und schlug ein gemeinsames Coaching vor, dem Vater und Sohn schließlich

zustimmten. Nach einem Gespräch über die Ziele des Coachings waren Walter, Dörte und Christian bereit, es zu dritt zu probieren. Zunächst ging es darum, aus der jeweiligen Sicht der Beteiligten die Situation im Betrieb darzustellen.

## Nicht schimpfen war Lob

Nach einer Weile begann Walter davon zu erzählen, wie sehr er darunter gelitten hatte, dass er es seinem Vater nie hatte recht machen können. Sein Vater hatte den Hof mit harter Hand geführt, nach dem Motto: „Nicht geschimpft ist Lob genug“. Walter hatte als Kind und junger Erwachsener sehr darunter gelitten. Als er selbst Vater geworden war, hatte er sich fest vorgenommen, so ein Verhalten nicht zu wiederholen. Im laufenden Betrieb mit seinen Anforderungen und der vielen Arbeit war es ihm aber nicht gelungen, sich ein neues Verhalten anzueignen.

Dazu kam, dass Dörte ihrerseits ähnliche Erfahrungen gemacht hatte. Beide hatten gelernt: Wenn man Menschen

zu viel lobt, würden sie weich. Und Christian? Er meinte, er könne doch nicht hergehen und seinen Vater dafür loben, dass er seine Arbeit richtig macht.

Im Coaching wurde ihnen klar, dass Wertschätzung mit Lob gleichgesetzt wird. Lob wird dem Vater gegenüber dem Sohn, dem Chef gegenüber einem Angestellten oder dem Meister gegenüber einem

Auszubildenden zugebilligt und als normal angesehen. Nicht aber, dass sich der Sohn über den Vater „erhebt“ und ihn kritisiert oder lobt.

Muhles lernten nach und nach: Wertschätzung ist Anerkennung auf Augenhöhe. Es geht darum, Respekt zu zeigen, Freude zu teilen oder Achtung auszusprechen für etwas, was gut gelungen ist. Als Christian, Walter und Dörte das verstanden hatten, fiel es ihnen leichter, sich gegenseitig zu sagen, wie sehr sie sich schätzen.

Christian konnte seinen Eltern sagen, dass er großen Respekt hat vor der Leistung, die sie erbracht haben, um den Hof zu einem zukunftsfähigen Betrieb zu machen. Und Dörte und Walter konnten sagen, wie stolz sie auf Christian sind, dass er so eine gute Meisterprüfung hingelegt hatte, und dass er so großes Engagement darin zeigt, sich fortzubilden und sich darüber Gedanken zu machen, wie der Betrieb weiterentwickelt werden könnte.

## Engagement anerkennen

Selbst die Routine lässt sich wertschätzen. Am Beispiel der Kälber wurde ihnen klar, dass es nicht darum geht, das Ergebnis zu beurteilen, etwa: „Das hast du aber gut hinbekommen, das Stroh gleichmäßig zu verteilen“, sondern das Engagement für den Betrieb anzuerkennen. So kann Christian leichter sagen: „Ich freue mich, wie die Kälber gesund und glücklich durch das frische Stroh hüpfen, da lacht mein Bauernherz!“, weil er sieht, dass dies dem gemeinsamen Ziel dient, einen zukunftsfähigen und erfolgreichen Betrieb zu führen.

Der Sohn erhebt sich nicht über den Vater, sondern steht neben ihm, und beide freuen sich am Einsatz, den sie an unterschiedlichen Stellen für den Betrieb leisten. Sie haben verstanden, dass man mit Wertschätzung das Gelingen betont und damit das Enga-

## Und so gelingt's:

- ▶ Anerkennung auf Augenhöhe ist ein Geschenk ohne Hintergedanken.
- ▶ Seien Sie persönlich.
- ▶ Meinen Sie es genau so, wie Sie es sagen.
- ▶ Seien Sie konkret.
- ▶ Würdigen Sie auch Engagement, unabhängig vom Ergebnis.
- ▶ Wertschätzen Sie auch Routine oder Kleinigkeiten.
- ▶ Nehmen Sie Wertschätzung an.

gement für den Betrieb stärkt. Das alles ist jetzt etwas über ein Jahr her. In der ersten Zeit war es eine Umstellung, und es war ungewohnt für alle, sich gegenseitig wertzuschätzen. Sie mussten es wirklich üben. Es gab Situationen, wo ein in-

nerer Widerstand überwunden werden musste und man sich wie ein Anfänger vorkam: Walter wollte Dörte für ihre super Kürbis-Suppe wertschätzen und probierte es stotternd und mit ungelungenen Worten. Schließlich mussten alle la-

chen, weil sie wussten, sie haben da etwas zu lernen. Aber sie fühlten sich verbunden darin, Lernende zu sein, und jeden Tag wurden sie darin ein bisschen sicherer.

Mittlerweile hat es sich auch bei den Lehrlingen he-

rumgesprochen, dass auf dem Hof eine gute Stimmung herrscht. Und interessanterweise hat das neue Verhalten auch positive Auswirkungen auf die Milchleistung.

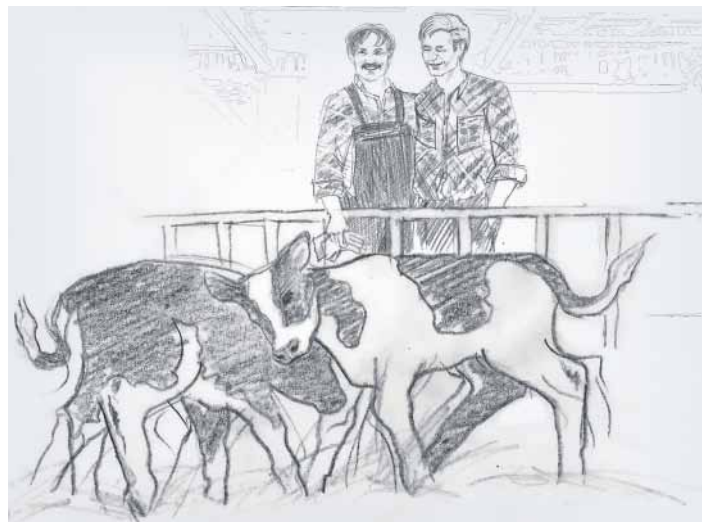
*\*Name von der Redaktion geändert*

# Zufriedene Mitarbeiter – mehr Erfolg

**D**er Spruch „Nicht geschimpft ist Lob genug“ erntet meist zustimmendes Gelächter. Dabei ist der Kern, der darin steckt, bitter. Wir alle sehnen uns danach, für das, was wir tun oder auch nur für unser „so bin ich“ anerkannt und wertschätzt zu werden. Das tut gut und steigert die Motivation. Und: Wertschätzung zu äußern tut nicht nur dem Empfänger gut, sondern auch dem Absender. Letztlich profitiert der ganze Betrieb davon, wenn es eine Kultur der Wertschätzung gibt.

Viele glauben, wenn sie jemanden für ein Fehlverhalten ordentlich „auf den Pott setzen“, wird er es künftig besser machen. Das stimmt so nicht. Kritik wird, auch wenn sie sachlich gemeint ist, oft als persönlicher Angriff empfunden: An seine Schwächen erinnert zu werden und dafür Ablehnung oder Verurteilung zu erfahren, ist frustrierend und setzt einen unter Stress. In der Regel mindert Stress die Leistungsfähigkeit oder macht auf Dauer sogar krank. Kreativität und Höchstleistung funktionieren nicht unter Stress.

Wollen wir die Stärken kräftigen, müssen wir sie durch aktives Wertschätzen betonen. Doch einfach nur auf Kritik oder „Schimpfen“ zu verzichten, bringt es nicht. Oft wird Wertschätzung mit Lob gleichgesetzt. Lob zu äußern passt aber nur, wenn jemand, der hierarchisch übergeordnet ist, das Recht hat, über die Leistung eines andern zu urteilen und zu tadeln oder zu loben. Das wird dem Vater gegenüber dem Sohn, dem Chef gegenüber einem Angestellten oder dem Meister gegenüber einem Auszubildenden zugewilligt und als normal angesehen.



**Anerkennung auf Augenhöhe: „Ich freue mich, wie die Kälber durchs frische Stroh hüpfen, da lacht mein Bauernherz!“**

Jemanden wertzuschätzen, ist dagegen Anerkennung auf Augenhöhe. Es geht darum, Respekt zu zeigen, Freude zu teilen oder Achtung auszusprechen für etwas, was gut gelungen ist. Eine Kultur des Wertschätzens führt zu positiven Beziehungen und schafft ein gutes Betriebsklima.

Das hat eine höhere Mitarbeiter-Zufriedenheit zur Folge, verringert Unfälle, senkt die Sachschaden-Rate und wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit des Betriebes aus. Wenn man sich als Mensch anerkannt und wertschätzt fühlt, fällt es einem auch viel leichter, sachliche Kritik zu hören und anzunehmen.

Nicht zuletzt erhöht aktives Wertschätzen das Gefühl der Selbstwirksamkeit: „Ich bin ein Mensch, der dazu beiträgt, dass es anderen Menschen (und dem Betrieb!) besser geht.“ So geht es auch mir selber gut, wenn ich Wertschätzung äußere. Warum aber machen wir es dann nicht einfach? Zunächst kann es sein, dass ich Hemmungen habe. Oft stehen mir da bestimmte Vor-

stellungen oder veraltete „Werte“ im Wege, wie „Loben verweichlicht“. Es kann aber auch sein, dass ich es einfach bisher nicht gelernt oder keine positive Erfahrung mit dem Wertschätzen gemacht habe. Einfach mal anfangen – und zwar so:

■ Wertschätzen Sie ohne Einschränkungen. Schicken Sie beim Lob keine Kritik mit.

■ Seien Sie ehrlich. Nicht ehrlich gemeintes Lob hinterlässt einen bitteren Nachgeschmack.

■ Keine Erwartungen oder Appelle in die Anerkennung verpacken.

■ Einen Einzelnen vor dem Team zu loben kann die anderen herabsetzen und zu sozialen Spannungen führen.

■ Erhaltene Wertschätzung nicht kleinmachen oder abwehren – sie nicht anzunehmen kann von dem, der sie gibt, als Zurückweisung empfunden werden.

■ Finden Sie Ihren passenden Stil – und den passenden Ton für denjenigen, den Sie wertschätzen wollen.

■ Wertschätzen Sie persönlich: „Maik, wie du gestern mit dem Kunden umgegangen bist, das fand ich richtig beeindruckend!“

■ Wertschätzen Sie zeitnah und spontan: „Hey, das war ja sauber rückwärts rangefahren, wie eine Eins.“

■ Wertschätzen Sie ehrlich und aufrichtig „Wow. Mein Respekt! Das freut mich!“

■ Wertschätzen Sie konkret: „Dass du eben noch mal den Scheunenboden gefegt hast, bevor ich mit den Heuballen kam, ohne dass wir das vorher besprochen haben, das fand ich total umsichtig, und es zeigt mir, wie sehr du schon in den betrieblichen Abläufen mitdenkst!“

■ Wertschätzen Sie das Verhalten, auch wenn das Ergebnis nicht gelingt: „Mann, jetzt hast du dir echt den Hintern aufgerissen, um das Silo noch vor dem Regen hereinzuholen. Leider war der Regen schneller, aber du hast echt volle Leistung gebracht, das nenn ich Engagement!“

■ Auch gelungene Routine lässt sich anerkennen: „Das klappt so gut mit dem Reintreiben der Kühe, da läuft das Melken wie geschmiert!“

■ Wertschätzung ist ein Geschenk – für alle.

## Unser Autor



**Peter Jantsch** ist Diplom-Agraringenieur und systemischer

Coach. Zu erreichen ist er unter Tel.: 0151-68157840.

■ Weitere Infos gibt es im Internet unter: [www.veraenderung.jetzt](http://www.veraenderung.jetzt)