

Alexander Häfner  
Julia Hartmann-Pinneker

# Wertschätzung in Organisationen fördern

 hogrefe

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Wertschätzung in Organisationen</b> .....	<b>1</b>
1.1	Einordnung des Gegenstandsbereichs .....	2
1.2	Definitionen .....	4
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen .....	5
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement .....	6
1.5	Betrieblicher Nutzen .....	7
1.6	Weitere Ziele .....	8
<b>2</b>	<b>Modelle</b> .....	<b>10</b>
2.1	Stress-as-Offense-to-Self: SOS-Theorie .....	10
2.2	Respekt durch Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräfte .....	15
2.3	Feedback Intervention Theory .....	25
2.4	Fairness im Arbeitskontext .....	26
2.5	Ratgeber- und Freundschaftsnetzwerke bei der Arbeit .....	39
2.6	Die Bedeutung von Wertschätzung in etablierten Führungstheorien ...	43
<b>3</b>	<b>Analyse und Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>49</b>
3.1	Wertschätzung systematisch erfassen .....	49
3.1.1	Fragebögen .....	49
3.1.2	Mitarbeitergespräche .....	51
3.1.3	Workshops .....	53
3.2	Leitlinien für eine wertschätzende Unternehmenskultur .....	56
3.2.1	Handlungsempfehlungen basierend auf der SOS-Theorie .....	56
3.2.2	Handlungsempfehlungen basierend auf Forschung zu Respekt .....	59
3.2.3	Handlungsempfehlungen basierend auf Fairnesstheorien .....	61
3.2.4	Handlungsempfehlungen basierend auf Forschung zu Ratgeber- und Freundschaftsnetzwerken .....	62
3.3	Leitlinien für wertschätzende Führung .....	64
3.3.1	Grundlegende Handlungsempfehlungen für wertschätzendes Führungsverhalten .....	64
3.3.2	Abwertung vermeiden; Chancen etablierter Führungsansätze nutzen und potenzielle Risiken minimieren .....	67
3.3.3	Wertschätzendes Führungsverhalten in zwei typischen Führungskontexten: Besprechungen und E-Mail-Kommunikation .....	72
3.4	Leitlinien für wertschätzende Zusammenarbeit in Teams .....	74
<b>4</b>	<b>Vorgehen</b> .....	<b>76</b>
4.1	Darstellung der Interventionsmethoden .....	76
4.1.1	Wertschätzend Feedback geben .....	76

VI **Inhaltsverzeichnis**

4.1.2	Illegitime Aufgaben vermeiden .....	93
4.1.3	Einen respektvollen Umgang im Team fördern .....	101
4.1.4	Leistungsbeurteilungen fair gestalten .....	107
4.1.5	Die Entwicklung von Freundschafts- und Ratgebernnetzwerken fördern .....	111
4.2	Probleme bei der Durchführung .....	117
<b>5</b>	<b>Fallbeispiele aus der Unternehmens- und Beratungspraxis .....</b>	<b>122</b>
5.1	Reflexion des Aufgabekuchens von Mitarbeitenden .....	122
5.2	Mentorenprogramm zur Förderung von Freundschafts- und Ratgebernnetzwerken im Außendienst .....	127
5.3	Peer-Feedback wertschätzend gestalten .....	130
5.4	Wertschätzungstraining für Arbeitsteams .....	134
5.5	Blind Date Lunches zur Förderung von Ratgeber- und Freundschaftsnetzwerken .....	137
5.6	Virtuelle Praktika zur Vermeidung falscher Vorstellungen .....	142
<b>6</b>	<b>Literaturempfehlungen .....</b>	<b>146</b>
<b>7</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>147</b>
<b>8</b>	<b>Anhang: Trainerleitfaden „Förderung der Zusammenarbeit im Team“ .....</b>	<b>155</b>
<b>9</b>	<b>Sachregister .....</b>	<b>159</b>

**Karten**

Empfehlungen zur Förderung von Wertschätzung: Vier zentrale Handlungsfelder  
Prozedurale Fairness fördern  
Kritisches Feedback wertschätzend geben  
Der Aufgabekuchen: Ein Instrument zur Analyse von Arbeitsaufgaben unter Wertschätzungsgesichtspunkten