

GENERVT VON
SCHLECHTER
BERATUNG?

Komm zu uns!

Moser
Das Autohaus

IN DIESER AUSGABE

MIT SWZ-FOKUS
INFORMATIONSTECHNOLOGIEN

Wunderwaffe
Wertschätzung

ARBEIT – Sie kostet nichts, doch sie rechnet sich.
Dennoch wird Wertschätzung oft unterschätzt.
Wie sie gelingen kann – und wie Südtiroler
Unternehmen sie im Alltag leben. ➡ Seite 3

Foto: Shutterstock / Vladimir Sabachov

GESUNDHEIT ➡ Seite 2

Versorgung
von morgen

Das Land baut derzeit verschiedene
Strukturen, um die Gesundheitsversor-
gung wohnortnaher zu gestalten. Aber es
sind noch einige Fragen offen. Zum Bei-
spiel, wo das Personal herkommen soll.

PORTRÄT ➡ Seite 4

Ganz oder
gar nicht

Mit Überzeugung, Herz und
einer Prise Rebellion: Valeria
Caldarelli führt zwei der
konsequentesten veganen
Hotels Europas – in Südtirol.

RETTUNG ➡ Seite 5

Pelikan
im Anflug

Südtirols Rettungs-
hubschrauber werden
derzeit zu vielen Einsätzen
gerufen. Aber wer trägt
eigentlich die Kosten dafür?

KOMMENTAR

Stauland Südtirol

MOBILITÄT – Die Brennerautobahn rüstet sich für eines der verkehrsreichsten Wochenenden des Sommers. Auch abseits davon sind die Straßen voll. **Südtirol erstickt immer mehr im Verkehr – und im Feinstaub.** Eine Wende ist nicht in Sicht.

Dieser Reisesommer könnte besonders intensiv werden. Damit rechnet die Brennerautobahngesellschaft. Das kommende Wochenende dürfte eines der verkehrsreichsten werden. Präventiv werden deshalb Baustellen abgebaut. Zudem wird mehr Personal eingesetzt. „Wir dürfen nicht vergessen, dass für unsere Regionen, die im Tourismus eine wichtige Einkommensquelle sehen, diese großen Reiseströme eine Lebensader sind“, sagte Diego Cattoni, der A22-Direktor.

Die nicht so gute Luft

Cattoni hat recht – teilweise. Denn irgendwann dürfte uns das Ganze auf den Kopf fallen. Ein Zu-

viel an Verkehr tut selbst der Wirtschaft nicht gut. Wir schrecken damit nämlich gerade jene Zielgruppen an Reisenden ab, die wir eigentlich gerne anziehen würden: Aktivurlauber:innen und Naturverbundene, die die Schönheit des Landes genießen möchten. Ganz zu schweigen davon, dass die Zufriedenheit der Bevölkerung – und somit der hiesigen Arbeitskräfte – schwindet.

Negative Auswirkungen hat der Verkehr allerdings nicht nur aufs Gemüt, sondern auch auf die Gesundheit. Die Blechlawinen bringen nämlich jede Menge Feinstaub mit sich. Jene Partikel in der Luft mit einem Durchmesser von weniger als 2,5 Mikrometer (PM2,5) gelten als besonders gefährlich. Der Tagesmittelwert von 15 Mikro-

gramm pro Kubikmeter darf laut WHO nicht öfter als an drei bis vier Tagen pro Jahr überschritten werden. Davon ist man an der A22 weit entfernt. An der Messstation „A22 Neumarkt ML5“ gab es allein heuer bisher 63 Überschreitungen (Stand: Dienstag dieser Woche). Dafür ist freilich nicht allein der Reiseverkehr verantwortlich. Den Brennerpass nutzen bekannterwei-

AUF DEN PUNKT

Luftig

Südtirols Wanderwege sollten beschildert werden wie die Mailänder Scala: Flipflops verboten.

se zahlreiche Lkws für den Alpen-transit. Wir Südtiroler:innen tragen das Übrige dazu bei.

27.500 Einpendler:innen in Bozen

Doch nicht nur die A22 ächzt unter den Blechlawinen. Wer zu den Hauptverkehrszeiten in eine Südtiroler Stadt fahren muss, ist nicht zu beneiden. „Muss“ deshalb, weil nicht jeder: flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zum Homeoffice hat oder die Kinder abgeben kann, wann er oder sie möchte.

Allein in Bozen hat die Zahl der Einpendler:innen in den vergangenen zehn Jahren um 20 Prozent zugenommen auf mittlerweile 27.500 Personen. In den Sommermonaten gibt es zwar meist eine kurze

Verschnaufpause vom alltäglichen Wahnsinn, doch jeder Unfall und jede Baustelle lassen die vermeintliche Idylle wieder zusammenbrechen. Selbst Tourismusgemeinden wehren sich allmählich gegen ein Zuviel an Motorrädern, Wohnmobilen, Sportwagen und Co., die Südtirols Passstraßen verstopfen.

Politik und Bevölkerung sind gefragt

Während der Protest wächst, lässt sich die Politik Zeit. Klar: Eine Verkehrswende gelingt nicht von heute auf morgen. Doch bräuchte es zumindest mutige Ansätze für eine tatsächliche Linderung des Problems. Und die Bereitschaft der Bevölkerung, Einschränkungen in der Mobilität mitzutragen. Die Wahrheit ist, dass die Wähler:innen über den Verkehr schimpfen, aber wohl Parteien abwählen würden, die die eigene Mobilität einschränken.

Will Südtirol die ehrgeizigen Ziele des Klimaplanes erreichen, muss dennoch bald etwas geschehen. Bis 2030 soll der motorisierte Individualverkehr um 40 Prozent reduziert werden. Fünf Jahre bleiben uns noch.

Sabina Drescher
✉ sabina@swz.it

polyfaser
we feel pool

Ein Unternehmen aus
SÜDTIROL

www.polyfaser.com

SIMPLE

Mit Alpin ist professionelle
PROZESSOPTIMIERUNG ganz
SIMPLE.

alpin.it IT-Lösungen streamline your business

alpin

Deine Zahlen im Griff!

wingX

CONTROLLING 4 EVERYONE

wingx-software.eu

REDAKTION
Südtiroler Wirtschaftszeitung, Innsbrucker Straße 23,
39100 Bozen, Südtirol-Italien, Tel. 0471 973 341
Abo-Service: Tel. 0471 058 752 | Inserate: Tel. 0471 309 730
info@swz.it | www.swz.it

ISSN 1972-6104
27
9 771972 610009

Poste Italiane S.p.A. – Sped. in abb. post. – D.L. 353/2003
(conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1 NE/BZ
TAXE PERCUE

SWZ: Frau Wenger, was genau verstehen Sie unter Wertschätzung?
Manuela Wenger*: Für mich ist Wertschätzung in erster Linie eine Haltung – eine innere Haltung dem Menschen gegenüber. Es bedeutet: So wie du bist, bist du in Ordnung für mich. Natürlich gibt es Grenzen – etwa bei Gewalt oder Extremfällen –, aber im normalen Arbeitsalltag zeigt sich Wertschätzung durch eine offene, freundliche Begegnung. Und zwar gerade in schwierigen Momenten: In Feedbackgesprächen, in Kritiksituationen, wenn etwas schiefgelaufen ist, zeigt sich, wie ernst es jemand mit Wertschätzung meint. Beim Schönwetterprogramm sind alle freundlich – die wahre Haltung erkennt man bei Gegenwind.



Manuela Wenger

Der Psychiater Reinhard Haller spricht aktuell von einer „Wertschätzungskrise“ in unserer Gesellschaft. Teilen Sie diese Einschätzung?
Absolut. Ich habe selbst viele Mitarbeiterbefragungen durchgeführt – etwa im Rahmen meiner Tätigkeit in einer Employer-Branding-Agentur. Immer wieder zeigte sich: Wertschätzung rangiert bei den erlebten Werten im unteren Drittel. Bei der Frage nach den wichtigsten Werten ist sie jedoch fast immer unter den Top drei. Dieses Auseinanderklaffen zeigt: Wir reden oft aneinander vorbei. Eine andere Studie – die Kraftwerk-Studie – zeigt, dass 81 Prozent der Führungskräfte sich selbst als wertschätzend sehen. Doch 67 Prozent der Mitarbeitenden erleben das Gegenteil. Da klaffen Selbst- und Fremdbild massiv auseinander. Das liegt auch daran, dass für den einen Wertschätzung Freundlichkeit bedeutet, für die andere Anerkennung und für noch mal einen anderen Pünktlichkeit.

Gilt also: Mehr reden hilft?
Reden, zuhören, definieren. Genau deshalb habe ich auch mein Buch veröffentlicht: „51 Wege, wie wir Wertschätzung zeigen“ – von A wie Achtsamkeit bis Z wie Zuhören. Es soll helfen, dieses diffuse Gefühl greifbarer zu machen.

Ein alter Spruch lautet: „Nicht geschimpft ist Lob genug.“ Wie stehen Sie als Fachfrau dazu?
Dieser Satz stammt aus der Babyboomer-Zeit, vielleicht noch aus jener der Generation X – zu der ich auch gehöre. Heute funktioniert das nicht mehr. Gerade die jüngeren Generationen – Y, Z und bald Alpha – fordern Anerkennung ein. Und sie gehen, wenn sie diese nicht spüren. Junge Menschen sagen klar: „In der Stellenanzeige stand ‚wertschätzendes Umfeld‘, aber ich fühle das hier nicht.“ Dann sind sie weg – und gehen dorthin, wo dieses Versprechen vielleicht besser gelebt wird.



„Kein Schönwetterprogramm“

INTERVIEW – Was ist Wertschätzung eigentlich? Warum ist sie so wichtig? Und **wie kann sie im Alltag gelebt werden?** Expertin Manuela Wenger und drei Südtiroler Unternehmen geben Antworten.

Wertschätzung als Schlüssel zur Mitarbeiterbindung sozusagen?
Definitiv. Eine gelebte Unternehmenskultur, in der man gerne arbeitet, ist ein enormer Wettbewerbsvorteil. Studien zeigen, dass sich mit Wertschätzung die Produktivität um mehr als 20 Prozent steigern lässt, die Fluktuation um 65 Prozent sinkt und die Krankenstände um 30 Prozent reduziert werden. Selbst wenn man nur ein Viertel dieser Werte erreicht, bringt das immer noch einen messbaren wirtschaftlichen Nutzen.

Warum wird Wertschätzung trotzdem oft unterschätzt?
Weil sie als „Soft Skill“ abgetan wird. In betriebswirtschaftlichen Denkweisen werden Faktoren, die in diese Kategorie fallen, oft nicht als harte Währung anerkannt. Ich wäre ja total dafür, dass Wertschätzung eine eigene Zeile in der Bilanz bekommt, dann würden wir dem Thema ganz anders gegenüberstehen. Ich sage gern: Wertschätzung kostet nichts, aber sie rechnet sich. Ein einziger Mitarbeiterwechsel kostet in etwa 1,5 Jahresgehälter. Wer

das durch eine gesunde Kultur vermeiden kann, spart bares Geld.

Man hört auch oft: „Wertschätzung muss man sich verdienen.“ Was sagen Sie dazu?

Das sehe ich anders. Wertschätzung beginnt mit einem Vorschuss – genau wie Vertrauen. Natürlich müssen wir uns diesen Vorschuss bewahren. Aber es geht nicht, dass es nur eine Seite gibt. Das heißt, es ist nicht alleinige Aufgabe der Führungskraft, wertzuschätzen. Als Chefin brauche ich genauso Wertschätzung von meinen Mitarbeitenden, aber häufig kommt wenig retour. Dabei funktioniert Wertschätzung in alle Richtungen: von oben nach unten, von unten nach oben und auf Augenhöhe – zwischen Kolleginnen und Kollegen genauso wie zwischen Führungskraft und Team.

Wie kann eine Führungskraft konkret wertschätzend handeln?
Indem sie aufmerksam ist. Eine kleine Geste wie ein mitgebrachter Kaffee oder ein persönliches Gespräch jenseits vom Jahresgespräch – das reicht oft. Feedback in stressigen Situationen, echtes Nachfragen: „Wie geht’s dir gerade? Kann ich unterstützen?“ Aufmerksamkeit schenken, Anteil nehmen am Leben der anderen, indem die Führungskraft zum Beispiel fragt: „Letzte Woche war ja dein Kind krank, geht es wieder besser?“ Wichtig ist: Wertschätzung darf nicht in Floskeln verkommen – Obstkörbe und Tischkicker reichen nicht. Menschen wollen hier was spüren (klopft sich aufs Herz; Anm. d. Red.). Mein liebster Spruch lautet nicht umsonst: „Menschen vergessen, was du getan hast, Menschen vergessen, was du gesagt hast, aber Menschen vergessen nie, wie du sie hast fühlen lassen.“ Das ist es, was Wertschätzung ausmacht. Und da geht es nicht um Lobhudelei, nicht um Couch, Lounge und Cocktails und darum, die Mitarbeitenden verhätscheln zu müssen, sondern um ein Arbeitsverhältnis auf Augenhöhe. Wir kennen das von zu Hause: Wenn einen der Partner ständig links liegen lässt, wird das auch nicht lange gut gehen.

seits vom Jahresgespräch – das reicht oft. Feedback in stressigen Situationen, echtes Nachfragen: „Wie geht’s dir gerade? Kann ich unterstützen?“ Aufmerksamkeit schenken, Anteil nehmen am Leben der anderen, indem die Führungskraft zum Beispiel fragt: „Letzte Woche war ja dein Kind krank, geht es wieder besser?“ Wichtig ist: Wertschätzung darf nicht in Floskeln verkommen – Obstkörbe und Tischkicker reichen nicht. Menschen wollen hier was spüren (klopft sich aufs Herz; Anm. d. Red.). Mein liebster Spruch lautet nicht umsonst: „Menschen vergessen, was du getan hast, Menschen vergessen, was du gesagt hast, aber Menschen vergessen nie, wie du sie hast fühlen lassen.“ Das ist es, was Wertschätzung ausmacht. Und da geht es nicht um Lobhudelei, nicht um Couch, Lounge und Cocktails und darum, die Mitarbeitenden verhätscheln zu müssen, sondern um ein Arbeitsverhältnis auf Augenhöhe. Wir kennen das von zu Hause: Wenn einen der Partner ständig links liegen lässt, wird das auch nicht lange gut gehen.

Und Lob? Ist das nicht ein klassischer Weg, Wertschätzung zu zeigen?
Lob ist heikel. Es ist eine Bewertung von oben nach unten. Wenn ein Lehrling den CEO lobt, kann das auch falsch wirken. Besser finde ich Anerkennung – das bewusste Wahrnehmen einer Leistung – oder Feedback im Gespräch. Aber ja: Lieber ein ehrliches Lob als gar nichts sagen. Menschen freuen sich über Rückmeldung – egal, von wem sie kommt.

Sie haben eingangs gesagt, Wertschätzung erkennt man vor allem in schwierigen Situationen. Können Sie ein Beispiel nennen?
Bei Weitem nicht alle Führungskräfte sind mit all ihren Mitarbeitenden zufrieden. Aber selbst die, die vielleicht weniger gute Arbeit leisten, kann und sollte man wertschätzend behandeln, indem man sagt: „Gibt es einen Hintergrund, warum deine Arbeit gerade nicht so läuft? Kann ich dir helfen, damit es wieder besser wird?“

Ganz anderes Thema. Was ist eigentlich mit Gehaltserhöhungen? Zählen sie zur Wertschätzung?
Nur bedingt. Ich empfehle daher immer, diese beiden Bereiche zu entkoppeln. Geld ist wichtig, aber keine langfristige Wertschätzungsgeste. Die Freude über eine Gehaltserhöhung hält in der Regel drei Monate – dann wird sie zur neuen Normalität. Wird Gehalt als Wertschätzung interpretiert, kann eine Führungskraft eigentlich nur verlieren. Was allerdings selbstverständlich sein muss: eine faire, marktgerechte Bezahlung.

Gelebte Wertschätzung braucht Klarheit. Wie schaffen Teams das bei all den unterschiedlichen Erwartungen?
Indem man diese Erwartungen ausspricht. Ich empfehle, in Teams zu definieren, wie Zusammenarbeit aussehen soll. Was ist uns wichtig? Pünktlichkeit, Respekt, Anerkennung, Toleranz, keine üble Nachrede? Hängt diese Punkte sichtbar auf – als Erinnerung. Ich spreche gern vom „Wertschätzungskreislauf“: vom Ich zum Du zum Wir. Nur so wissen alle, woran sie sind.

Unsere Kommunikation erfolgt zunehmend digital. Was können wir tun, damit die Wertschätzung da nicht auf der Strecke bleibt?
Wir sollten uns die Zeit nehmen für eine Anrede, für ein Bitte und Danke. Auch mal persönliche Worte einfügen: „Wünsch dir einen schönen Feierabend“, „Hast du am Wochenende was vor?“ Das klingt banal, ist aber tief menschlich. Wertschätzung beginnt oft in kleinen Worten.

Interview: Sabina Drescher

* **Manuela Wenger** („Die Wertschätzerin“) ist Unternehmerin, Keynotespeakerin, Trainerin und Beraterin mit besonderem Fokus auf Wertschätzung.

BEISPIELE AUS DEM ARBEITSALLTAG

„Obstkörbe und Tischkicker reichen nicht“

Wenn es um Wertschätzung geht, muss klar sein: „Obstkörbe und Tischkicker reichen nicht.“ So formuliert es Fachfrau Manuele Wenger (siehe Interview). Gelebte Wertschätzung besteht aus vielen kleinen und großen Maßnahmen. Drei Südtiroler Unternehmen geben Einblicke, wie diese aussehen können.

Raika Bruneck: Wertschätzung als Unternehmenswert

Die Raika Bruneck hat Wertschätzung als einen von fünf Unternehmenswerten definiert, die versucht werden, täglich zu leben, wie Monika Crepez, Teamleiterin People & Culture, betont. Und zwar von Tag eins an. Wenn neue Mitarbeitende ins Team kommen, wird ihnen für sechs Monate eine Patin oder ein Pate zur Seite gestellt. „So möchten wir sicherstellen, dass die Person ankommen und sich einleben kann – jede und jeder im eigenen Rhythmus“, sagt Crepez. Um den Austausch und die Wertschätzung untereinander zu fördern, hat die

Raika Bruneck die „Lunch Lottery“ eingeführt. Jeden Monat werden zwei Teams mit je drei Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen ausgelost. Sie dürfen gemeinsam in einem Restaurant ihrer Wahl zu Mittag essen – auf Kosten des Unternehmens. Bei runden Geburtstagen gibt es hingegen ein Kärtchen mit persönlichen Glückwünschen der Geschäftsführung, überbracht vom oder von der direkten Vorgesetzten. Ebenso bei der Rückkehr aus der Mutterschaft, wo zudem ein Blümchen auf dem Schreibtisch wartet. Und: „Wir versuchen jungen Eltern, die Teilzeit zu gewähren, die sie gerne hätten. Bei einer Wochenarbeitszeit von 37 Stunden bieten wir acht verschiedene Modelle an“, erklärt Crepez.

zukunvt: Erfolge gemeinsam feiern

„Wertschätzung bedeutet für uns, im Team stärker zu sein als jede und jeder für sich“, sagt Viktor Matic, Co-Founder und Mana-

ging Partner der Strategie-, Branding- und Marketingagentur zukunvt mit Sitz in Südtirol und Wien. „Nur wenn wir als Team motiviert agieren und uns aufeinander verlassen können, schaffen wir es, einen Mehrwert für unsere Kunden zu liefern und mit ihnen, aber auch untereinander, auf Augenhöhe zu kommunizieren.“ Diese Kommunikation auf Augenhöhe und die damit einhergehende Wertschätzung versucht das Team durch verschiedene Rituale und wiederkehrende Formate zu stärken. Einmal pro Woche zelebrieren die Mitarbeitenden etwa die Erfolge der vergangenen sieben Tage. „So werden auch Kleinigkeiten sicht- und wahrnehmbar, was zur Wertschätzung beiträgt“, so Matic. Eine halbe Stunde dauert dieser Mid-Week-Check-in, auch „High Five of the Week“ genannt. Wer an dem Tag im Büro arbeitet, trifft sich im Meetingraum, alle anderen sind zugeschaltet. Über ein kollaboratives Tool, eine Art digitale Pinnwand, werden die Erfolge gesammelt, dazu Kundenfeedback und andere Meilensteine der Projekte. Am Ende wird reihum vorgestellt.

Ähnlich funktioniert das Komplimente-Board. Fünf bis zehn Minuten lang werden digitale Post-its beschrieben: Wofür bin ich meiner Kollegin, meinem Kollegen dankbar und warum? Wie erleichtert er/sie meine Arbeit? Was schafft Vertrauen? Was eine positive Stimmung? Anschließend folgt wieder gemeinsam die mündliche Ausformulierung. Das fertige Board wird am Ende ausgedruckt und in der Studioküche ausgestellt.

Dr. Schär: Feedbackgeben will gelernt sein

Ein Ausdruck von Wertschätzung ist Feedback – wenn es richtig gegeben wird. Um das sicherzustellen, bietet Dr. Schär Trainings für seine Mitarbeitenden weltweit an, sowohl in Präsenz als auch online. „Darin vermitteln wir Wissenswertes für Feedbackgebende und -nehmende. Feedback braucht nämlich Regeln, einen Rahmen und Verantwortung“, erklärt Alexandra Perissinotto, Verantwortliche für Global People & Culture Development.

„Durch Feedback kann ich jemandem helfen zu wachsen, jemandem vermitteln, dass ich an ihn oder sie glaube, dass ich ihn oder sie unterstütze“, sagt Perissinotto. Zusätzlich zu diesen Trainings bietet Dr. Schär Kulturdialoge an, unter anderem zum Thema „Feedback & Vertrauen“ – jeweils in Zusammenhang mit den Unternehmenswerten Verantwortung, Nähe und Fortschritt. Diese Dialoge finden unter Kolleginnen und Kollegen statt und werden kaskadiert über verschiedene Entscheidungsebenen durchgeführt. In Bezug auf Feedback sprechen die Teilnehmenden unter anderem darüber, wieso Feedback wichtig ist, wie es zu den Unternehmenswerten beiträgt und wie dazu, ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld zu schaffen. „Für Führungskräfte ist es oft hilfreich, auch das eigene Verhalten zu reflektieren: Gab es im vergangenen Monat genug Feedbackmomente im Team? Wenn nein, kann man das nachholen, oder mehr institutionalisierte Feedbackmomente einführen“, sagt Perissinotto.