

Edwin Lemke und Janice Williamson



Wertschätzung lernen

Ein Praxisbuch zum betrieblichen Gesundheitsmanagement
und zum Selbstcoaching für Führungskräfte



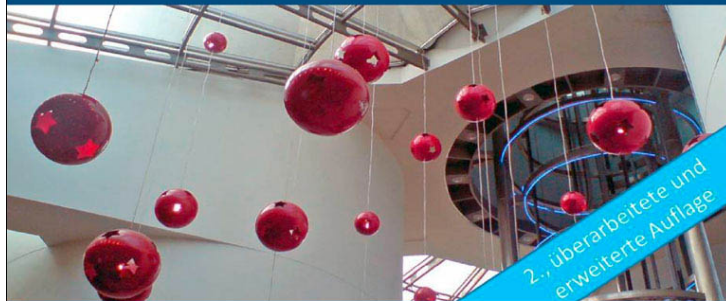
2., überarbeitete und
erweiterte Auflage

Edwin Lemke und Janice Williamson



Wertschätzung lernen

Ein Praxisbuch zum betrieblichen Gesundheitsmanagement
und zum Selbstcoaching für Führungskräfte



Edwin Lemke und Janice Williamson

Wertschätzung lernen

Ein Praxisbuch
zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und
zum Selbstcoaching für Führungskräfte

Books on Demand

INHALT

VORWORT

Was Wertschätzung bewirkt

Eine Definition

Wenn Wertschätzung fehlt

Was Führungskräfte bewirken

Was dieses Buch bewirkt

Überblick

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Ziele des BGM

BGM und psychische Erkrankungen

Psychische Störungen

Langfristig und kostenintensiv

Das Engagement

Kurzes Arbeitsleben

Wertschätzung und Gesundheit

WERTSCHÄTZENDES VERHALTEN

Selbstcheck: Mein Führungsverhalten

„JEDER MENSCH IST ANDERS“

Fünf Sprachen

Lob oder Anerkennung

Gemeinsam verbrachte Zeit

Hilfeleistungen

Anfassbare Geschenke

Berührungen

EIN WERZEUGKASTEN

Grundlagen und Selbstverständlichkeiten

1. Was man nicht macht

2. Der Zeitfaktor

3. Wie man zuhört

4. Tipps für´s Sprechen

5. Ihr Gleichgewicht

6. Nonverbale Signale

7. Fragen Sie!

8. Was immer passt

Lob oder Anerkennung

9. Mündliche Anerkennung

10. Besondere Formen

11. Der 3:1-Quotient

12. Positive Strategien

13. Die innere Einstellung

Gemeinsam verbrachte Zeit

14. Qualitätsgespräche

15. Tun Sie etwas gemeinsam

16. Planen

17. Quality Time

18. Ausflug / „Wandertag“

19. Aktiv-konstruktive Reaktion

20. Denken Sie an Praktikanten

21. Arbeitszeit

22. Gute Laune

Hilfeleistungen

23. Hilfemeeting festlegen

24. Hilfe bei Urlaubsvertretungen

25. Hilfe versprechen und halten

26. Hilfe zur Selbsthilfe

27. Hilfe und Fehler

28. Ein Beispiel für Projekthilfe

29. Effektives Helfen

Anfassbare Geschenke

Äußere Einflüsse

30. Voraussetzungen

31. Für den, der sie mag

32. Das Geschenk muss gefallen

33. Keine Kugelschreiber

34. Investieren Sie Zeit

35. Kleinigkeiten

36. Amazon-Wunschzettel

37. Schale mit Süßigkeiten

38. Einstandsgeschenk

39. „Einfach so“

HINDERNISSE UND HERAUSFORDERUNGEN

Wertschätzende Emails – gibt es das?

40. Korrektur lesen

41. SMS-Abkürzungen vermeiden

42. Die Anrede

43. Die Abschlussformel

44. Ein „Danke“ – oder nicht?

„Unsympathische“ Zeitgenossen

45. Minderleistungen

46. Antipathie

47. Konflikte

48. Ein ungesund führender Chef

Abwesenheit

49. Ein Kollege fragt nach

50. Visualisieren der Einbindung

51. Kranke wahrnehmen

52. Wenn es länger dauert

53. Grundsätzliches zum Comeback

54. Das Willkommensgespräch

55. Anwesenheit fördern

56. Bei häufigen Fehlzeiten

57. Fehlzeiten ansprechen

Die Führungskraft im Gespräch

Der Redner

Der Zuhörer

Der Beobachter

LEISTUNGSBEURTEILUNGEN UND FEEDBACK

Mitarbeitergespräche

58. Überblick:

Struktur eines Gesprächs

59. Gesprächsvorbereitung

60. Keine „Randtermine“

61. Gesprächsstrategie

62. Inhalt „Arbeitsaufgaben“

63. Inhalt „Arbeitsumfeld“

64. Inhalt „Zusammenarbeit“

65. Inhalt „Perspektiven“

66. Inhalt „Zielvereinbarung“

67. Teamreflexion

Beurteilungsgespräche

68. Die Vorbereitung

Checkliste „Beurteilungsgespräch“

Die Kunst des Feedbacks

69. Feedback geben

70. Feedback erhalten

71. Feedback-Sandwich

72. Typische Fehler beim Feedback

73. Typische Fehler beim Beurteilungsgespräch

74. Tipps für Beurteilungsgespräche

75. Auf Stärken hinweisen

Tipps zur Umsetzung der Wertschätzung

Komplexe Modelle

Schritte der Gewaltfreien Kommunikation

76. Beobachten ohne zu bewerten

77. Das Gefühl äußern

78. Das erfüllte oder unerfüllte Bedürfnis äußern

79. Eine konkrete Bitte äußern

Wertschätzende Fragen

80. Wertschätzendes
Gesprächsverhalten

81. Kernfragen stellen

TRAINING UND SELBSTCOACHING

Wenn alles klar ist – warum wird´s dann nicht gemacht?

Sich selbst wertschätzen

82. 3 mal positiv

83. Die stärksten Stärken

84. Satzergänzungen

85. Selbstprüfung

86. Selbstcoaching

87. Willen

88. Erfolg

89. Transformation

Ein Trainingskonzept „Wertschätzende Kommunikation“

Ziele

Zielgruppe

Inhalte

Methoden

Trainingsaufbau

EIN AUSBLICK

Der Wertschätzungsfluss

LITERATURVERZEICHNIS

Liebe Leserin,

aus Gründen der Lesbarkeit und Verständlichkeit werden wir nicht stets die männliche und weibliche Form verwenden. Selbstverständlich sind weibliche Personen gleichermaßen angesprochen, beispielsweise beinhaltet „Mitarbeiter“ selbstverständlich auch alle „Mitarbeiterinnen“. Bitte fühlen Sie sich überall mit eingeschlossen.

VORWORT

Wir glauben, dass Wertschätzung einhergeht mit „Respekt“, „Wohlbefinden“ und „Erfolg“. In unserer langjährigen Tätigkeit als Kommunikationstrainer, Führungskraft und Coach haben wir zahlreiche Beispiele und Erlebnisse gesammelt, die uns immer wieder in dieser Annahme bestärkt haben. Dabei geht es natürlich nicht nur um wertschätzendes Verhalten als Führungskraft, sondern ganz allgemein liegt der Erfolg dieses Verhaltens im alltäglichen Miteinander im privaten Umfeld und in der eigenen Familie auf der Hand: Auf Wertschätzung folgt Wohlbefinden, sowohl für den der wertgeschätzt wird, als auch für den, der Wertschätzung zeigt – die beste Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation mit Anderen.

Wenn ein Klima der Wertschätzung in einer Organisation herrscht, brauchen Menschen nicht mehr mit schlechter Laune Minderwertiges leisten, und sie werden nicht mehr Zeit verbringen mit Ärger über Vorgesetzte und Umstände. Wertschätzung im Berufsalltag bedeutet ebenfalls das Erkennen und Entdecken, das Hervorheben und Fördern positiver Eigenschaften, was wiederum Positives bei Geber und Empfänger hervorruft: Selbstvertrauen und gegenseitiges Vertrauen, Verstehen und Verstanden werden, Lernbereitschaft auf beiden Seiten. Mitarbeiter haben dann Vertrauen in Führungskräfte und in sich selbst, sie haben wieder Energie für die Arbeit, die sie selbstbewusst verrichten.

Dadurch kommen Menschen aus Ineffektivität und Ineffizienz über Effektivität und Effizienz weiter – zur Exzellenz und Außergewöhnlichkeit – zur Meisterschaft in

ihren Stärken und zu Erfolg und Lebendigkeit. Und innerhalb des Unternehmens führt es zur Wertschöpfung.

Zu den Kompetenzen einer neuen Führungskraft gehören dann unabdingbar ihre Integrität und ihr Selbstwert. Führungskräfte können das am sinnvollsten und erfolgreichsten weitergeben, was sie selbst ausfüllt. Es wird in unserer Gesellschaft auch zunehmend dahin gehen, dass dieses Bewusstsein vom Wert des eigenen Seins und vom Wert des Miteinanders wächst und entwickelt wird.

Übrigens können wir uns als internationale Führungskräftetrainer da auf unsere Erfahrungen auf der ganzen Welt berufen. Die Bedeutung und Gewichtung von Wertschätzung scheint wirklich global zu gelten – und Sie dürfen die Frage als Anregung nehmen, an welcher Stelle wohl die Wertschätzung in Deutschland einzuordnen ist, verglichen mit anderen Ländern, europäischen und außereuropäischen.

WAS WERTSCHÄTZUNG BEWIRKT

In jedem Unternehmen sind die Menschen der entscheidende Faktor.

Und Unternehmer und Führungskraft stützen und erhalten diesen Wert nicht durch Bezahlung, sondern durch Wertschätzung – durch Anerkennung und Achtsamkeit. Umgekehrt verlassen immer mehr Mitarbeiter Unternehmen nicht wegen mangelnder Bezahlung, sondern wegen mangelnder Wertschätzung. Dem können Führungskräfte entgegenwirken, indem sie eine Arbeitsumgebung schaffen, in der Mitarbeiter fühlen und wissen, dass ihnen zugehört wird, dass sie anerkannt sind, dass sie wertgeschätzt werden. Dadurch wächst Profitabilität. Kluge Unternehmer wissen heute, dass der beste und kostengünstigste Weg, um Produktivität zu erzielen, über Wertschätzung läuft. Und Wertschätzung verstärkt positives Verhalten. Wertschätzung ermutigt zu Wertschätzung.

Wir glauben, dass Menschen sich an ihrem Arbeitsplatz wertgeschätzt fühlen müssen, um ihre Arbeit zu mögen, um ihr Bestes zu tun, um sich langfristig bei ihrer Arbeit wohl zu fühlen.

EINE DEFINITION

Wir verstehen Wertschätzung als ein Grundbedürfnis und eine Form des wohlwollenden Miteinanders. Sie drückt sich insbesondere im Verhalten und in der Kommunikation aus.

Wertschätzung bedeutet, einen Menschen in seinen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Leistungen wahrzunehmen, das Positive an ihm zu entdecken und in ihm zu wecken - die

wohlwollende Betrachtung des Anderen in seiner Einzigartigkeit.

Dabei wird Wertschätzung zukünftig zunehmend zum entscheidenden Erfolgsfaktor, weil unsere Wertschöpfung stärker davon abhängt, dass Menschen ihr Bestes geben.

Dies kommt bei der wertschätzenden Befragung, Appreciative Inquiry, einer Form von Organisationsentwicklung, besonders deutlich heraus: Menschen und Systeme bewegen sich in die Richtung, in die sie schauen.

Nur was wir schätzen, wird zum Schatz.

Mit diesem Bewusstsein wird sich automatisch die Haltung ändern – und wenn die Haltung stimmt, stimmt auch das Verhalten.

Wertschätzung kann man nicht trainieren -aber man kann die Haltung stärken und so sein Verhalten beeinflussen. Dazu finden Sie Hunderte von Tipps in diesem Buch.

WENN WERTSCHÄTZUNG FEHLT

In der heutigen Arbeitswelt und in der heutigen globalen Wirtschaftssituation müssen Unternehmen die Zahl ihrer Mitarbeiter reduzieren und finanzieller Ausgleich wird verlangsamt oder gestoppt. Und während die Anforderungen an Mitarbeiter größer und größer werden und immer weniger Mitarbeiter immer mehr Arbeit erledigen, suchen Unternehmen Wege zur Aufmunterung und Motivation ihrer Mitarbeiter, ohne große finanzielle Mittel aufzubringen. Denn jeden Tag und in jedem Unternehmen, als Ergebnis der zunehmenden Arbeitsbelastung, gibt es Mitarbeiter, die nicht zur Arbeit erscheinen, die nicht ihr Bestes geben, die Produktivität