



Lassen Sie uns mal wieder mit der Aufmerksamkeit zu Ihnen persönlich zurückkehren. Was macht Anerkennung mit Ihnen (statt mit Ihren Mitarbeitern)?

Tauschen Sie sich bitte zu zweit aus über die zwei Fragen: Was war eine große (es MUSS nicht die größte sein) Anerkennung in Ihrem bisherigen Berufsleben? Und wie hat die auf Sie gewirkt? Auf Seite 30 können Sie sich dazu Notizen machen!

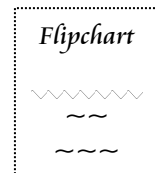
Was war die größte Anerkennung in Ihrem bisherigen Berufsleben?
Und wie hat die auf Sie gewirkt?



Arbeitsheft:
Seite 30

Falls Nachfragen kommen „von wem denn? vom Chef? oder gilt auch die von Mitarbeitenden oder Kunden?“, können Sie hinzufügen, dass jede Form von Anerkennung gefragt ist. Sorgen Sie für Partnerbildung (falls Ihnen spontan keine andere Zuordnungsmethode einfällt, können Sie auch einfach sagen: „Suchen Sie sich jemanden, mit dem Sie bislang noch nie in einer Gruppe waren!“) und geben Sie als Zeitvorgabe 10 Minuten vor. Während dieser Zeit können Sie ein Flipchart vorbereiten, indem Sie als Überschrift für die gleich gemeinsam erstellte Liste schon notieren: „Wirkungen von Anerkennung“.

Für die Inhalte des Seminars sind jetzt die Antworten auf die 2. Frage – wie hat diese große Anerkennun auf Sie gewirkt – am wichtigsten. Aber für uns als Seminargruppe wäre es sehr schön, wenn der eine oder die andere bereit wäre, seine oder ihre Geschichte zu erzählen. Ich weiß schon, dass Sie alle bescheiden sind, aber vielleicht können Sie für einen Moment die Bescheidenheit beiseite legen und uns teilhaben lassen an einer großen oder sogar der größten Anerkennung in Ihrem bisherigen Berufsleben. Wir werden nicht denken, dass Sie angeben wollen, sondern werden uns mit Ihnen freuen. Versprochen. Wer will?



Fragen Sie nach jeder Geschichte: „**Und wie hat die auf Sie gewirkt?**“ und notieren Sie die Wirkungen der Anerkennung am Flipchart (typische Beispiele sind: „macht Stolz; glücklich; Zugehörigkeitsgefühl steigt; fühlte mich wichtig; war gerührt über das Vertrauen; habe mir selbst mehr zugetraut; hätte mich für den Chef in Stücke reißen lassen; Motivation; hat mir einen Schub gegeben; konnte es am Wochenende gar nicht erwarten, dass wieder Montag wird und ich wieder in diesen tollen Betrieb kommen darf; Bestätigung; hat mich sicherer gemacht; unser Verhältnis hat sich dadurch verbessert“).

Geschichten
berichten
lassen

Manche sehen in einer Anerkennung auch eine Verpflichtung: Sie sehen unter Druck, ihre Leistung in Zukunft dauerhaft auf dem hohen Niveau zu erbringen (TIPP: Man sollte, wenn man für eine herausragende Leistung – nach einem herausragenden Einsatz – anerkennende Worte hört, darauf hinweisen, dass dies eine Ausnahme und keine „Standardleistung“ war;



Wirkungen auf
der körperlichen,
der psychischen und der
sozialen Ebene

damit die Führungskraft nicht denkt, man könne nun ständig auf diesem Level arbeiten, was vermutlich nicht gesund wäre). Auch das sollten Sie notieren, am besten ganz unten oder ganz oben auf dem Flipchart, so dass Sie später leichter eine Klammer um alle anderen Beiträge zeichnen können.



Wenn Sie das (innerhalb der Klammer) **so lesen: Glauben Sie dann, dass Anerkennung ein Gesundheitsfaktor ist?**

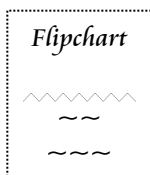
Wie würden Sie das begründen? Auch hierzu können Sie auf Seite 30 Notizen machen.

Sammeln Sie Antworten und untermauern Sie die Beiträge der Teilnehmenden mit kleinen Input-Blöcken:

- **Glückshormone (Endorphine) werden ausgeschüttet.** (passt zur Antwort: stolz, glücklich); **das Depressionsrisiko wird gesenkt.**
- **Das Leistungshormon Dopamin wird freigesetzt** (zur Antwort: Motivation); **die Arbeitsfähigkeit wird verbessert (Prof. Ilmarinen).**
- **Das Vertrauenshormon Oxytozin wird freigesetzt. Es sorgt dafür, dass wir uns wohl und geborgen fühlen; und zugehörig. Es senkt den Blutdruck und entspannt uns.** (passt zur Antwort: Bestätigung, hat Sicherheit gegeben; Zugehörigkeitsgefühl stärkt)
- **Darüber hinaus gibt es Hinweise, dass das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen reduziert wird, wenn Menschen das Gefühl haben, dass sie auch etwas vom Betrieb zurück bekommen für das, was sie leisten; dass also das Verhältnis von Geben und Nehmen stimmt. Man spricht in dem Zusammenhang von sogenannten Gratifikationskrisen** (nach Professor Siegrist aus Düsseldorf), die entstehen, wenn jemand findet, dass er sich für den Betrieb aufopfert, aber das zu wenig gewürdigt wird – nicht nur in Form von mehr Lohn, sondern auch im Hinblick auf das Image, Aufstiegschancen und eben persönliche Anerkennung. Das Risiko, einen Herzinfarkt zu erleiden, ist dann deutlich erhöht!

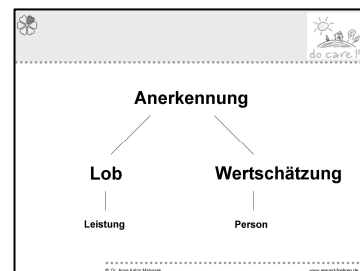
Sie haben also Recht, wenn Sie sagen: Anerkennung ist ein Gesundheitsfaktor. An dem letzten Punkt sieht man schon: Gratifikation (Anerkennung) ist vielschichtig. Lassen Sie uns kurz einen Blick auf die Definition werfen.

Schön wäre es, wenn Sie hier nicht sofort die Folie zeigen, sondern vorher das Schema am Flipchart skizzieren.



Anerkennung lässt sich als Oberbegriff verstehen für Lob und Wertschätzung. Worauf bezieht sich das Lob und worauf Wertschätzung?

Man lobt eine Leistung oder ein Verhalten (momentbezogen und im Grunde unabhängig von Sympathie!); und man wertschätzt eine Person als Ganzes (langfristiger).





MEINE PERSÖNLICHE MEINUNG

Je anspruchsvoller die Seminargruppe, desto häufiger hörte ich Kritik an meiner These, dass Lob ein Aspekt von Anerkennung sei. Die Frage, ob Lob klein oder groß macht, habe ich intensiv in meinem Buch „Wertschätzung im Betrieb: Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur“ diskutiert und dort auch eine ausführlichere Definition dargestellt, die ich aber für das hier beschriebene Seminar übertrieben finde (falls Sie das Buch nicht käuflich erwerben möchten – was sich aber ganz gewiss lohnen würde ;-) – empfehle ich Ihnen dazu den Gesund-Führen-Podcast_045). Meine Meinung zu dem Thema zusammengefasst:

Eine Führungskraft ist nicht der Therapeut seiner Mitarbeitenden. Durch Fragen wie „Wie sind Sie selber zufrieden?“ kann sie die Mitarbeitenden ermutigen, sich selbst positives Feedback zu geben. Aber sie sollte den Beschäftigten nicht aus erzieherischen Gründen vorenthalten, wonach sich viele von ihnen sehnen: Lob aus ihrem Mund.

Für unsere Kinder gelten diesbezüglich andere Maßstäbe: Sie erhalten Anerkennung für ihren Einsatz, und sie werden dazu erzogen, sich von der Anerkennung durch andere unabhängig zu machen. Das finde ich höchst begrüßenswert. Aber wer anders sozialisiert wurde – und nach meiner Beobachtung sind das heute noch 80% aller Menschen in Betrieben –, wünscht sich nicht nur Wertschätzung seiner Person, sondern auch Lob für seine Leistung.

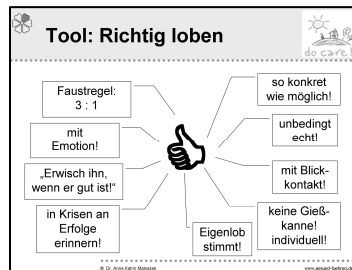
Begründung der „einfachen“ Definition



Wir wollen beide Aspekte von Anerkennung mit Inhalt füllen. Lassen Sie uns mit dem Lob beginnen: Wann ist ein Lob richtig gut? Welche Voraussetzungen muss es erfüllen? Auf Seite 31 können Sie sich dazu Notizen machen.

So konkret wie möglich muss es sein (am besten eine Begründung liefern, das befreit von Schleimverdacht; „ham Se gut gemacht“ ist einfach schwach!), unbedingt echt muss es sein, zeitnah. Besser kein Gießkannenlob, sondern individuell. Man kann schon das Team als Ganzes loben oder sogar sich selbst einschließen: ‚das war eine harte Woche – das Wochenende haben wir uns verdient‘. Aber man sollte auch einen Blick haben für die Leistungen des einzelnen; nichts ist schlimmer als die Weihnachtskarte vom Vorstand mit vorgedruckter Unterschrift und dem Standardsatz ‚wir danken Ihnen‘. Das ist einfach zu mager und erreicht nicht das Herz.

Vorsicht übrigens vor einem Lob vor versammelter Mannschaft! Das kann ganz stark positiv wirken, aber leider genauso gut nach hinten losgehen: Es kann passieren, dass der Mitarbeiter sich ausgegrenzt fühlt („Chefs Liebling“) oder dass es ihm peinlich ist; es kann auch sein, dass die anderen sich ungerecht behandelt fühlen, weil sie kein öffentliches Lob bekommen. Das ist ein äußerst sensibles Thema. Meine Empfehlung: Lob – genau wie negative Kritik – nur unter 4 Augen. Es sei denn, es handelt sich um ein Lob, das von außen (vom Kunden / anderer Abteilung) kommt oder sich auf eine Leistung fürs Team als Ganzes bezieht (Sozialraum gereinigt oder ähnliches).



Arbeitsheft:
Seite 31

bitte kein
„Ham Se gut gemacht“



Den Punkt „Eigenlob stimmt“ sollten Sie an der Stelle ignorieren; am Ende des Blocks wird dieser Aspekt mit einer kleinen Bewegungsübung verknüpft und kann auf diese Weise elegant eine Pause einleiten. Falls Sie kein Fan von Bewegungsübungen sind, können Sie ihn auch jetzt schon erwähnen.



Man sollte in Krisen an Erfolge erinnern und so das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden stärken („wir / Sie haben schon ganz anderes geschafft“). Und man sollte sein Augenmerk auf das richten, was positiv läuft; was der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin GUT macht; daher steht hier: ‚Erwisch‘ ihn, wenn er gut ist!‘ Bei dem Wort ‚Erwischen‘ denken wir ja normalerweise an Fehler. Aber es macht Sinn, den Fokus ganz bewusst auf das zu lenken, was positiv auffällt. Falls Sie Angst haben, es könnte schleimig wirken oder dem Mitarbeiter peinlich sein: Delegieren Sie das Lob an den Mitarbeiter! Und wenn er meint, er habe etwas ‚nicht schlecht‘ gemacht, schildern Sie Ihren positiven Eindruck und begründen den. Auch garantiert schleimfrei: Dank ausdrücken!

kein Pokerface! sonst kommt das Lob nicht an

Ein Vorgesetzter hatte eine Mitarbeiterin, Corinna. Eines Tages sagte der Chef mit Grabesstimme zu der Mitarbeiterin: ‚Corinna, das haste gut gemacht!‘ Daraufhin haute die mit der Hand auf die Tischplatte und schrie: ‚Ja, Mensch, dann kannst du mich doch auch mal LOBEN!‘ Mit anderen Worten: Aufgrund der fehlenden emotionalen Beteiligung kam der anerkennende Charakter seiner Worte gar nicht bei der Frau an.

Natürlich sollen Sie kein Pokerface aufsetzen, aber wenn Sie Anerkennung geben – aber jeder von Ihnen verfügt über die Fähigkeit zu lächeln, wie wir schon gesehen haben. Lassen Sie Ihr Lächeln für Sie arbeiten ... Schließlich SIND Sie ja in dem Moment in guter Stimmung.

kein Lobmissbrauch!

Und schließlich die Anerkennungsfaustregel. Man sagt, dass grob betrachtet, das Verhältnis von Lob zu (negativer) Kritik 3 zu 1 betragen sollte – weil man wohl davon ausgehen kann, dass Ihre Mitarbeitenden dreimal mehr Sachen richtig machen als falsch. Wenn Sie ab und zu dieses Verhältnis bei sich selbst beobachten, verhindern Sie dadurch auch, dass das Lob instrumentalisiert wird.

Vorsicht: Sandwich-Technik!

Viele Menschen in Betrieben sagen nämlich ‚wenn mein Chef mich lobt, dann warte ich schon innerlich, bis die Kritik hinterher kommt‘ – was hat denn der Chef gelernt?! ‚Wenn du kritisieren willst, musst du es mit einem Lob einleiten und das Gespräch auch mit einem Lob beenden‘. So lautet die Sandwich-Burger-Feedback-Technik: Das Negative kommt in die Mitte. Für ein positives Gesprächsende findet sich in der Praxis meist keine Zeit. Also wird das Lob ausschließlich als Einleitung für das nachfolgend negative Feedback missbraucht. Und das behalten die Mitarbeitenden in Erinnerung.

Tipps zum Umgang mit sog. „Minderleistern“ (blöder Ausdruck): Bücher „Wertschätzung im Betrieb“ und „GESUND FÜHREN. Das Handbuch ...“

In ähnlicher Form liegt eine Art Lobmissbrauch vor, wenn das Lob vorwiegend als Einleitung für neue Aufträge benutzt wird: ‚Sie haben das ja prima hinbekommen – nun bitte noch einmal dasselbe in der Hälfte der Zeit‘. Auch das ist keine wirkliche Anerkennung. Und das merken sich die Mitarbeitenden.



Lassen Sie uns über den zweiten Aspekt von Anerkennung sprechen: Wertschätzung. Woran macht sich denn fest, ob sich ein Mensch am Arbeitsplatz wertgeschätzt fühlt? Woran merken zum Beispiel Sie, dass Ihre Führungskraft oder Ihr Arbeitgeber Sie als Person schätzt?



Falls Sie sich gut in der Zeit fühlen (maximal 10.15 Uhr), können Sie auch diese Aspekte am Flipchart festhalten. Oder Antworten gegen Schokolade eintauschen. Oder diese Frage in Murmelgruppen (jeder spricht mit seinem direkten Sitznachbarn) erörtern lassen. Typische Antworten sind: man spricht auch über Persönliches; Nachfragen: wie läuft's bei der Arbeit; gratulieren zum Geburtstag; ans Jubiläum denken; behalten, dass das Kind krank war oder ähnliches, und nachfragen; Verbesserungsvorschläge sofort umsetzen; vertrauensvolle Aufgaben übertragen / eigenständiges Arbeiten fördern; einen mit einbeziehen bei schwierigen Fragestellung; nach der Meinung fragen, auch bei Dingen, die nichts mit der Arbeit zu tun haben etc.

woran merkt man Wertschätzung?

Wenn ein Kritikgespräch eskaliert, liegt das immer daran, dass der Mitarbeiter sich als Person abgewertet fühlt. Sie als Führungskraft denken vermutlich ‚ich kritisiere seine Leistung oder sein Verhalten‘, aber beim Mitarbeiter kommt an ‚der kritisiert mich als Person, der mag mich nicht‘. Wertschätzung wirkt in solchen Situationen wie ein Puffer: ‚Der mag mich ja eigentlich; also meint er wohl nur einen Aspekt meiner Leistung und nicht mich persönlich‘. Der Mensch behält einen klaren Kopf und kann die Kritik dementsprechend gut annehmen.

Prävention für Kritikgespräche

+++++

+ Falls Sie spüren, dass das Thema „Kritikgespräche“ für die Teilnehmenden besonders interessant ist, können Sie die Folie „Richtig kritisieren“ zeigen. Vielleicht (falls es noch immer höchstens 10.15 Uhr ist ...) haben Sie zuvor in Murmelgruppen erarbeiten lassen: **„Erinnern Sie sich an Ihr letztes Kritikgespräch, das richtig gut lief. Warum lief es gut? Welche Prinzipien oder Regeln können Sie daraus ableiten?“**

+++++

Richtig kritisieren

- nie ironisch oder sarkastisch, sondern grundsätzlich auf die Sache bezogen. Dabei aber ruhig auch den eigenen Ärger zeigen!
- nie in Gegenwart Dritter, sondern grundsätzlich unter vier Augen
- nie am Telefon oder schriftlich, sondern "mündig" im Gespräch
- nie mehrere Kritikpunkte "in einem Aufwasch", sondern grundsätzlich maximal zwei Kritikpunkte zentral zum Geschehen
- nie mit Worten wie "immer" / "nie" kritisieren ("Sie sind immer so unkonzentriert"), sondern grundsätzlich auf eine konkrete Situation bezogen ("Gestern ist mir aufgeföhren...")
- nie Anschauzen/ Motzen um des Motzens willen, sondern grundsätzlich mit dem konstruktiven Ziel der späteren Verhaltensänderung
- nie Kritik an der Person, sondern grundsätzlich nur am Verhalten
- nie Vorwürfe, sondern Wünsche formulieren

© Dr. Armin Kahlert-Meyer www.gesundheitskultur.de

Dieser Block ist optional!

Wertschätzung als eine Haltung, die sich auf die Person als Ganzes bezieht, sollten Sie nicht heucheln. Brauchen Sie aber auch nicht: Wenn Sie lange genug hinschauen, werden Sie an jedem Menschen etwas entdecken, was Sie schätzen können. Wo hat derjenige seine Stärken? In welcher Hinsicht bereichert er das Team? Auch hier gilt: Lenken Sie den Fokus auf das Positive!



Dieser Block ist optional.

+++++


“

Wenn Sie einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin wertschätzen, werden Sie diesem Menschen auch verantwortungsvolle Aufgaben übertragen. Sie werden Vertrauen haben zu diesem Menschen, was der wiederum als Ausdruck von Wertschätzung empfinden wird.

Reinhard Sprenger, der das Buch ‚Mythos Motivation‘ geschrieben hat, schreibt in einem anderen gleichnamigen Buch: ‚Vertrauen führt‘. Er meint, in der heutigen Zeit muss man Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss geben.

Auf Seite 32 in Ihrem Skript können Sie 10 Punkte sehen, wie Sie für mehr Wertschätzung in Ihrem Bereich sorgen können. Sie können das als kleinen Selbsttest sehen (nur, falls noch Zeit ist). Vielleicht fallen Ihnen noch weitere Punkte ein – also quasi den Kassenschlüssel direkt am ersten Tag überreichen. Natürlich kann es sein, dass man enttäuscht wird. Aber dieser Schaden ist zigfach geringer als der Schaden, den man durch Misstrauen verursacht.

+++++

Was Vertrauen so wertvoll macht 

Reinhard Sprenger: „Vertrauen führt“:

- Gerade beim Führen auf Distanz ist Vertrauen Grundvoraussetzung für offenes Arbeiten – Es geht gar nicht anders
- Es ist Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung
- Freiräume motivieren! Und zwar intrinsisch!
- Vertrauen ist eine bewusste Entscheidung, kein Bauchgefühl! Zumindest soll es dazu werden!
- Also: Aktive Handlung, kein Nebenprodukt aus Erfahrung! Nur Mut!

© Dr. Reinhard Sprenger

„Eigenlob stimmt“ – so lautet der Titel eines netten Buchs von Sabine Asgodom

Es wird Sie vielleicht enttäuschen, aber innerhalb des Gesund-Führen-Seminars ist das schon alles zum Thema „Wertschätzung“. Das Thema ist von grundlegender Bedeutung für gesundheitsgerechte Führung, aber wichtiger als darüber zu sprechen ist, dass die Teilnehmenden sich von Ihnen wertgeschätzt fühlen. Wenn Sie hier ein Vorbild abgeben, wirkt das stärker als jede Buchvorstellung. Aber natürlich freue ich mich, wenn Sie an dieser Stelle darauf hinweisen, dass die Führungskräfte das Thema vertiefen können, indem sie das Buch „Wertschätzung im Betrieb“ (plus Arbeitsheft) lesen.

Wie oben schon angedeutet, wäre es schön, wenn Sie zum Abschluss des Blocks noch einmal die Folie zeigen, auf der unten in der Mitte zu lesen ist „Eigenlob stimmt“. Die meisten Menschen sind sehr selbstkritisch im Umgang mit sich selbst – und wenn sie Führungskraft sind, übertragen sie diese Haltung auf den Umgang mit ihren Mitarbeitenden. Die folgende Bewegungsübung kann das Thema „Selbstlob“ auf entspannte Weise – humorvoll – thematisieren und nebenbei den Erlebnischarakter der Veranstaltung erhöhen. Die Botschaft lautet: „Ich darf mir selbst auf die Schulter klopfen.“

Setzen Sie sich auf die vordere Stuhlkante und leiten Sie die folgende Bewegungsübung an, sofern Sie selbst Spaß daran haben.



Diese Einstellung ‚Eigenlob stimmt‘ ist ja vielen von uns fremd. Wir sind aufgewachsen mit dem Spruch ‚Eigenlob stinkt‘ und machen uns lebenslang klein. Dabei tut es so gut, sich auf die Schulter zu klopfen. Lassen Sie uns dazu eine kleine Bewegungsübung machen.



Stellen Sie sich vor, Sie hätten Müdigkeit in sich oder schlechte Laune. Und Sie können diese Müdigkeit oder schlechte Laune loswerden, indem Sie den kleinen Finger der rechten Hand ausschütteln. Schütteln Sie mal. Und jetzt noch den kleinen Finger der linken Hand dazu, und die ganze rechte Hand. Und nun den rechten Unterarm und die linke Hand. Nicht mich anschauen oder den Nachbarn, sondern Zimmerdecke oder Fußboden, sonst werden Sie nur verwirrt. Und nun den ganzen rechten Arm und den linken Unterarm. Und beide Arme.

Und da wir ja gleich in Pause gehen wollen, stehen Sie mal auf und schütteln mal den rechten Fuß, während Sie mit den Armen eine 8 in die Luft malen. Und nun malen Sie mit dem rechten Fuß eine 8 und schütteln dazu die Arme. Und nun dasselbe mit dem linken Fuß. Dazu müssen Sie den rechten Fuß abstellen ... erst unten schütteln und oben die 8, und jetzt umgekehrt: oben schütteln, und unten die 8.

Und nun machen Sie mal kurz einen Schuhplattler. Schlagen Sie mit der rechten Hand 1x aufs linke Knie, dann mit der linken 1x aufs rechte Knie. Und das 3x hinter einander.

Und nun bewegt sich nur noch die rechte Hand. Schütteln Sie nur noch die rechte Hand. Und jetzt kommt das Schönste: Die darf sich nun voller Genuss auf die linke Schulter senken (Schulter klopfend): Das haben Sie guuuuuut gemacht.



Sie können sicher sein: Die Leute gehen gut gelaunt in die Pause ... (20'). Bleiben Sie (auch innerlich) gelassen, wenn Sie merken, dass bei dieser Bewegungsübung nicht alle mitmachen. Wie gesagt: Bewegung in der Öffentlichkeit ist nicht jedermanns Sache. Konzentrieren Sie sich – auch mit Ihrem Blickkontakt – auf diejenigen, die Freude an der Übung haben!

+++++

Kleiner Einstellungstest (hier: „Test der Einstellung“ / Haltung)

Von Bernd Weidenmann, einen Professor für Pädagogische Psychologie, stammt die Idee (2006, S. 52): Sie notieren 4 Gleichungen am Flipchart, z.B.:

22x8 = 176	So können die Teilnehmenden testen, ob wie wirklich den Aufmerksamkeitsfokus aufs Positive lenken: Sagen sie ‚3 sind richtig‘ oder ‚1 ist falsch‘?
945-613 = 332	
156: 12 = 13	
458 + 266 = 734	

und fragen „Fällt Ihnen da etwas auf?“

+++++