

Dr. Anne Katrin Matyssek



Mehr Wohlbefinden im Job.

Let the sun shine:

**Wie Sie Ihre Führungskräfte zu einem
wertschätzenden Führungsstil
motivieren**

.....

Ein Vortrag auf der Health on Top in Königswinter am 17.03.2009



**Wer von Ihnen hat heute
schon andere zu
wertschätzendem
Verhalten verführt?**

Übersicht



- 1 **Wieso ist wertschätzende Führung überhaupt ein Thema?**
- 2 **Mit welchen Hindernissen müssen Sie rechnen?**
- 3 **Wie bekommen Sie das Thema in Herz und Kopf Ihrer FK?**
- 4 **Wie kann die Implementierung konkret aussehen?**
- 5 **Worauf sollten Sie achten? – Tipps aus dem Nähkästchen**



1

**Wieso ist wertschätzende
Führung überhaupt ein Thema?**

Wertschätzung und „harte Kerle“



Wer Wertschätzung
will, soll sich einen
Hund kaufen!

Meine Leute sollen
ARBEITEN! Wohl fühlen
können die sich zu Hause!

Harte Kerle
- weiches Thema?!

Wir sind doch kein
Sozialverein!

Wir sind nicht so zart
besaitet wie ihr Frauen!

1

Wertschätzung: Ein Thema?



hohe Krankenstände trotz BGM

<<< psychosoziale Aspekte von Führung und Gesundheit

Mitarbeiterbefragung und Co.: Anerkennungsdefizit-Klagen

<<< „Wir müssen Wertschätzung einkaufen“

<<< Selbstbild-Fremdbild-Abgleich (geben – empfangen)



2

**Mit welchen Hindernissen
müssen Sie rechnen?**

Mögliche Hinderniss



Womit müssen Sie rechnen?

Junge Frau, wer lobt
MICH denn?!

Dann legt der die Hände
in den Schoß!

Der Typ ist und bleibt
nun mal 'ne Lusche!

Der grinst sich doch
bloß eins!

Dann hält der die Hand
auf und will mehr Geld!

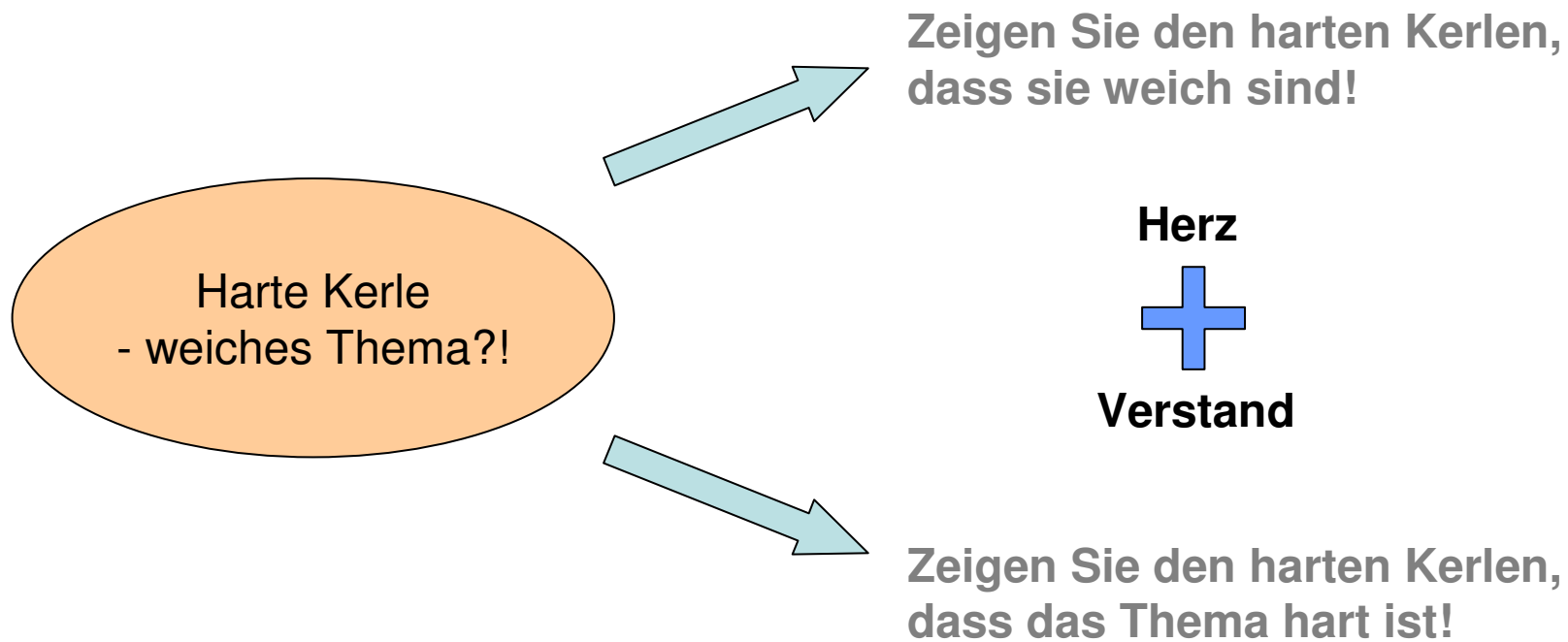
2



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

2

Wie erreicht man „harte Kerle“?





3

**Wie bekommen Sie das Thema
in Herz und Kopf Ihrer
Führungskräfte?**

Argumente für den Verstand



Hawthorne-Studien: Beachtung alleine führt schon zu Leistungssteigerung

INQA-Studie 2006: Nur jeder 2. fühlt sich wertgeschätzt

Prof. Siegrist (Uni Düsseldorf): Gratifikationskrisen erhöhen Herzinfarkt-Risiko

Prof. Bauer (Uni Freiburg): Wertschätzung > Dopaminfreisetzung > Leistung

Impulse 2004: Wertgeschätzte haben weniger Fehlzeiten

Ilmarinen: Wertschätzung stärkt Arbeitsfähigkeit (wichtig v.a. bei Älteren)



Wertschätzung und Arbeitsfähigkeit

„Menschen, deren Möglichkeiten, bei der Arbeit Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren, reduziert werden, haben ein 2,4fach erhöhtes Risiko für eine Verschlechterung ihrer Arbeitsfähigkeit.“

Ilmarinen/Tempel, „Arbeitsfähigkeit 2010“, S. 244

Argumente fürs Herz



Wie geht's den Führungskräften selber?

<<< Bedürftigkeit erkennen und „fühlen“ lassen (auch: „messen“ für den Kopf)

<<< „Die größte Anerkennung in Ihrem Berufsleben und deren Wirkung“

<<< Exkurs zur Kindererziehung / Partnerschaft (Fokus-Ausrichtung)

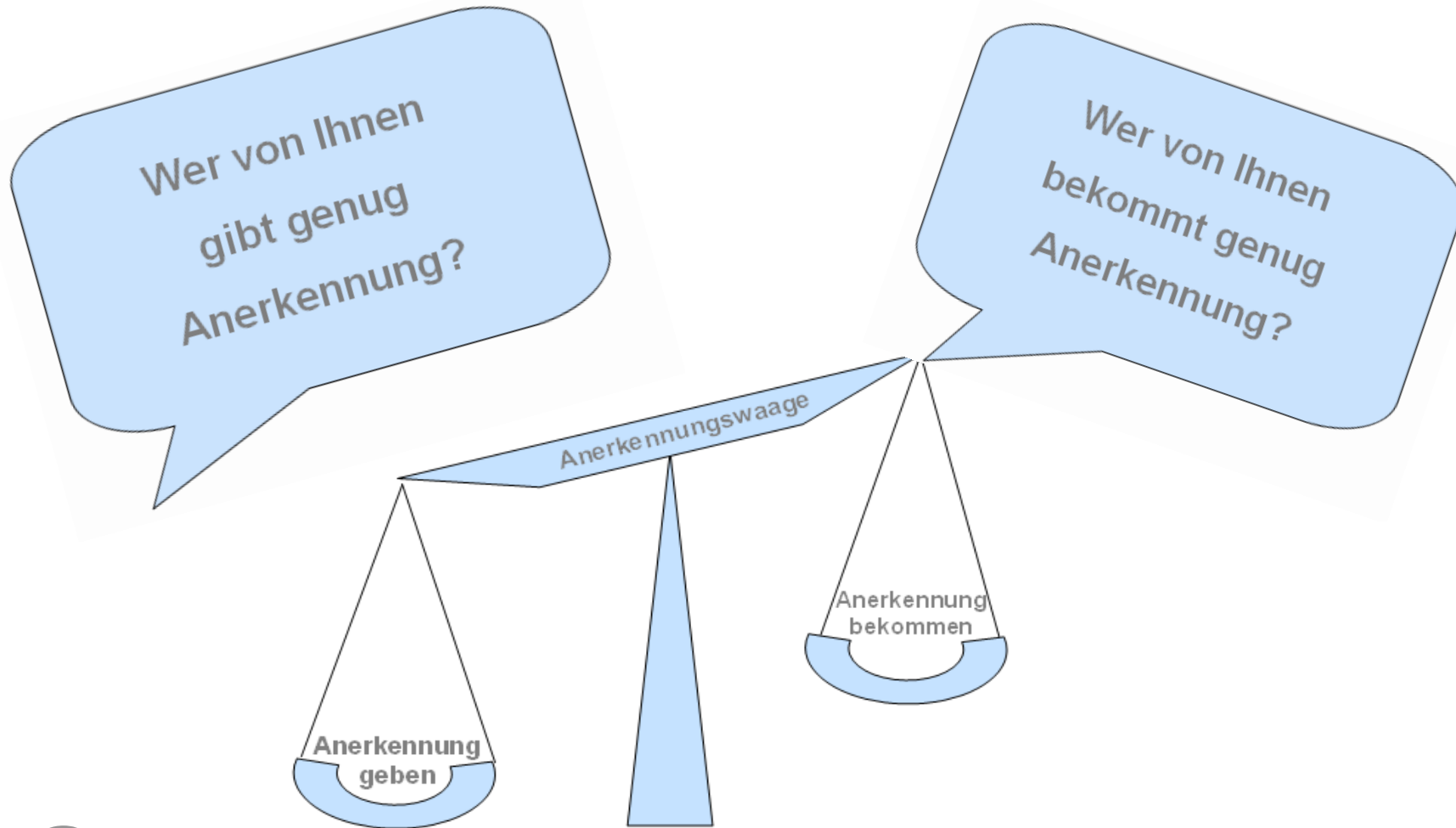
<<< praktische Sequenz im Seminar (gegenseitig Anerkennung spenden)

>>> „Es tut gut.“



**Was sind Ihre
Bedürfnisse am
Arbeitsplatz?**

3



3

Ihr Anerkennungshaushalt



Fragebogen zum Selbst-Check: "Mein Anerkennungshaushalt"

© Dr. Anne Katrin Matyssek 2008

Grundsätzliches

Kenne ich die größte Stärke jedes Mitarbeiters / Kollegen?
 Halte ich mich an die Anerkennungsregel (Verhältnis Lob:Kritik = mindestens 3:1)?
 Achte ich ganz bewusst auf positive Leistungen?
 Verteile ich meine Anerkennung gerecht, ohne Lieblinge zu haben?
 max. mögl. Punktzahl: 4

Anerkennung empfangen

Lächeln die meisten Menschen, wenn Sie mir zum ersten Mal an diesem Tag begegnen?
 Hat innerhalb der letzten drei Wochen ein Kollege ein anerkennendes Wort für mich gefunden?
 Bin ich während der letzten vier Wochen einmal von meinem Vorgesetzten gelobt worden?
 max. mögl. Punktzahl: 3

Anerkennung geben

Habe ich mich heute schon selbst gelobt?
 Habe ich während des gestrigen Tages bewusst auf Dinge geachtet, die mich lächeln lassen?
 Habe ich in den letzten fünf Werktagen jemanden (im Beruf) gelobt?
 Habe ich in den letzten drei Wochen auch für Kollegen ein anerkennendes Wort gefunden?
 Habe ich in den letzten vier Wochen einmal bewusst etwas „Selbstverständliches“ anerkannt?
 Habe ich in den letzten drei Monaten einmal meinen eigenen Vorgesetzten gelobt?
 max. mögl. Punktzahl: 6

Auflösung:

Wie viel Anerkennung empfangt / empfindet (1), der gibt auch weil!
 Punktzahlung
 Ab 7 Punkten: Sie sind schon ziemlich gut dran!
 Ab 10 Punkten: Gratulation! Es macht Spaß, mit Ihnen zu arbeiten!

Team-Check aus Thema

„Wie geht es mit dem Team?“

Frage	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht
1. Wie oft wird über das Team gesprochen?	+2	+1	0	-1	-2
2. Alle sind über das Team im Bild?	+2	+1	0	-1	-2
3. Alle Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
4. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
5. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
6. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
7. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
8. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
9. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
10. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
11. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
12. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
13. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
14. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
15. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
16. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
17. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
18. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
19. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
20. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
21. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
22. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
23. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
24. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
25. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
26. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
27. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
28. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2

do care!

Wie gut ist das Team?

Frage	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht
1. Wie oft wird über das Team gesprochen?	+2	+1	0	-1	-2
2. Alle sind über das Team im Bild?	+2	+1	0	-1	-2
3. Alle Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
4. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
5. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
6. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
7. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
8. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
9. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
10. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
11. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
12. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
13. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
14. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
15. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
16. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
17. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
18. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
19. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
20. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
21. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
22. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
23. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
24. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
25. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
26. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
27. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2
28. Die Aufgaben sind im Team erledigt?	+2	+1	0	-1	-2

Team-Bonus berechnen:
 Anzahl der 28 Punkte über dem Team-Check (Bsp. 28 Punkte) = 28 Punkte
 Anzahl der 28 Punkte über dem Team-Check (Bsp. 28 Punkte) = 28 Punkte

Machen Sie den Selbst-Check!
 Den Team-Check können Sie gern als Datei anfordern unter info@wohlfinden-im-job.de!

Fragebogen zum Selbst-Check: "Mein Anerkennungshaushalt"

Grundsätzliches

Kenne ich die größte Stärke jedes Mitarbeiters / Kollegen?
Halte ich mich an die Anerkennungsregel (Verhältnis Lob:Kritik = mindestens 3:1)?
Achte ich ganz bewusst auf positive Leistungen?
Verteile ich meine Anerkennung gerecht, ohne Lieblinge zu haben?

maximale Punktzahl: 4

Anerkennung empfangen

Lächeln die meisten Menschen, wenn Sie mir zum ersten Mal an diesem Tag begegnen?
Hat innerhalb der letzten drei Wochen ein Kollege ein anerkennendes Wort für mich gefunden?
Bin ich während der letzten vier Wochen einmal von meinem Vorgesetzten gelobt worden?

maximale Punktzahl: 3

Anerkennung geben

Habe ich mich heute schon selbst gelobt?
Habe ich während des gestrigen Tages bewusst auf Dinge geachtet, die mich lächeln lassen?
Habe ich während der letzten fünf Werkstage jemanden (im Beruf) gelobt?
Habe ich in den letzten drei Wochen auch für Kollegen ein anerkennendes Wort gefunden?
Habe ich in den letzten vier Wochen einmal bewusst etwas „Selbstverständliches“ anerkannt?
Habe ich in den letzten drei Monaten einmal meinen eigenen Vorgesetzten gelobt?

maximale Punktzahl: 6

Auflösung :

Wer viel Anerkennung empfängt / empfindet(!), der gibt auch viel!

Punkteinteilung

Ab 7 Punkten: Sie sind schon ziemlich gut dran!
Ab 10 Punkten: Gratulation! Es macht Spaß, mit Ihnen zu arbeiten!

Definition



Anerkennung

Lob

Wertschätzung

Leistung

Person

3

Richtig wertschätzen



Was sich Beschäftigte wünschen

- Danke sagen, pünktlich sein, höflich sein
- Begrüßen mit Blickkontakt / Handschlag
- Sich kümmern (z.B. um saubere Sozialräume)
- Zu Festtagen gratulieren
- Sich die Namen merken
- Verabredungen einhalten
- Wissen, woran ich gerade arbeite / Nachfragen
- Mitgehen in die Kantine (überhaupt: „Mit-...“)
- ALLE einbeziehen, nicht nur die Lieblinge

Richtig loben



Fallbeispiel, Kapitel 5 „Führungsfaktor Gesundheit“

Immer echt!

Mit Blickkontakt!

Individuell! (Anfängervariante: „Hamwe uns verdient“)

Mit Emotion! (Lob ohne Ausdruck ist kein Lob)

Nicht entmutigen lassen!

Faustregel 3:1 beachten!

Auch Kritik muss sein!

Eigenlob stimmt!

„Erwisch ihn, wenn er gut ist!“

WICHTIG:
Nicht morgen damit anfangen,
sondern erst in 4 Tagen!
Solange: Fokus schärfen!



4

Wie kann die Implementierung
konkret aussehen?

Seminarablauf (bewährtes Beispiel-Muster)



Begrüßung: „Wer von Ihnen hat heute schon ...?“ << Sie können das!

Anknüpfen an dem Punkt „Anerkennung“ aus der MAB

Gesundheit als Produktivitäts- / Gesundheitsfaktor: harte Fakten für den Kopf

Anerkennungshaushalt der TN („Die größte Anerkennung“, Waage) fürs Herz

Ursachen von Wertschätzungsdefiziten und deren Bearbeitung

Anerkennung im Arbeitsalltag (Lob und Wertschätzung ganz konkret)

Vorbereitung des Transfers in die Praxis (Planspiel, Mails, Leitlinien, Artikel)

Verteilung einer Erinnerungshilfe

4

focus on the good stuff: Mitarbeiter/innen



Notieren Sie die Namen von 7 Ihrer Mitarbeiter/innen!

Betrachten Sie den vorletzten Namen auf Ihrer Liste:

**Wofür haben Sie das letzte Mal diesem Menschen
anerkennde Worte „gespendet“? Wie hat das
gewirkt?**

**Wofür könnten Sie diesem Menschen Anerkennung
geben? Wie könnten Sie das formulieren?**

Merksprüche zum „Vermailen“



**Ihr wichtigster Mitarbeiter ist der,
an den Sie heute noch nicht
gedacht haben.**

4

Merksprüche zum „Vermailen“



**Je mehr Sie in Ihre Frau
investieren, desto ...**

wertvoller wird sie für Sie.

Extra: Besprechungen positiv gestalten



Starten Sie mit Emotion! >> „Ich freue mich ...“

Starten Sie positiv! (z.B. „Bericht der Heldentaten“)

Nicht zur Mittagszeit starten!

Bedürfnisse achten: Wasser, Frischluft etc.

Keine Beschwerde zulassen ohne Änderungsvorschlag!

VW-Regel beachten: Keine Vorwürfe, sondern Wünsche

Wenn's schnell gehen soll: Meeting im Stehen!

Planspiel in Gruppen: Angenommen, Sie wären ...



... selbständiger Berater und Sie möchten Seminare zum Thema „Wertschätzung“ an Kunden im Metallsektor verkaufen ...

Skizzieren Sie ein Unternehmenskonzept:

- Wie soll Ihr Unternehmen heißen?
- Wie könnte Ihr Logo aussehen? Oder ein Slogan?
- Mit welchen Argumenten überzeugen Sie Ihre Kunden?
- Wie soll Ihr Seminar heißen?
- Wie könnte ein Seminarkonzept aussehen? (4 Punkte)
- Welche 3 konkreten Tipps sollen die TN mitnehmen?



5

Worauf sollten Sie achten?

- Tipps aus dem Nähkästchen

Tipps aus dem Nähkästchen



Folgendes erleichtert Ihnen die Arbeit:

Verzichten Sie auf Pflichtseminare!

Verführen Sie „das Gute im Manne“ (z.B. in der Einladung)!

Sorgen Sie für ein wertschätzendes Ambiente (Zeit, Raum, Obst etc.)!

Holen Sie die Führungskräfte bei ihrem eigenen Anerkennungsdefiziterleben ab!

Verzichten Sie auf den erhobenen Zeigefinger!

„Streicheln“ Sie Ihre Führungskräfte (Verständnis für deren Situation)!

Bauen Sie viele interaktive Elemente ein!

Sorgen Sie für eine kleine Erinnerungshilfe zum Mitnehmen in den Alltag!

Berichten Sie hinterher in der Mitarbeiterzeitschrift! Machen Sie's publik!

5



6 Empfehlungen zur wertschätzenden Führung



● **Optimieren Sie Ihre Stimmung! - 3x tgl. um 1 Pünktchen!**

● **Erinnern Sie andere an Erfolge! - Lassen Sie sie gut dastehen!**

● **Schenken Sie Vertrauen! - So stärken Sie Ihr Gegenüber!**

● **Unterstellen Sie die beste Absicht! - Menschen meinen's gut!**

● **Geben Sie jedem das Gefühl, ein wertvoller Mensch zu sein!**

● **Suchen Sie das gute Pünktchen an Ihrem Gegenüber!**

- Und 5-6x tgl. auch an sich selbst ...



(c) Dr. Anne Katrin Matyssek



5



● Wenn Sie diese Karte sehen, gönnen Sie sich eine kleine Auszeit und:

Blicken Sie aufs Gute!

Was lässt Sie strahlen?

Wer lächelt, erhält mehr Anerkennung!



Wo können Sie auftanken?

Suchen Sie sich Anerkennungsquellen auch außerhalb der Arbeit!

Was lässt Sie aufblühen?

Suchen Sie sich Aufgaben, die Sie gern machen!

Was macht Sie stolz?

Eigenlob stimmt! Holen Sie sich Ihre Lorbeeren!

● Sie sind ein Schatz! ~ Mehr unter: www.anne-katrin-matyssek.de

(c) Dr. Anne Katrin Matyssek

Es ist ein dankbares Thema ...!



www.wohlfinden-im-job.de