

Coachingbrief 1

Wertschätzende Führung – Teil 1: Mehr als nur loben

Liebe/r Teilnehmer/in,

vor Ihnen liegt der erste Coachingbrief. Er dient als Vertiefung der im Webinar vermittelten Inhalte.

Sie haben sich durch Ihre Anmeldung zu diesem Webinar dazu entschieden, Wertschätzung in Ihrem Leben vermehrt und bewusster zu leben. Herzlichen Glückwunsch!

Damit streben Sie eine Verhaltensänderung an. Dies erreichen Sie am besten durch:

Trainieren, Trainieren, Trainieren.

Bitte beginnen Sie mit der Vereinbarung. Das ist der erste Schritt zur erfolgreichen Veränderung!

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und viele wertschätzende Momente!

Herzliche Grüße,

Gangolf Neubach

Inhalt

Vereinbarung.....	2
Die Basis: Die Differenzierung der Begriffe	2
Training mit guten Beziehungen	3
Die Handlungs-Ebene	3
Formulierung des Lobes	3
Regeln für das Lob	3
Die Seins-Ebene	4
Formulierung der Wertschätzung	4
Regeln für die Wertschätzung.....	5
Hinweise zur Umsetzung	6
Vorgehensweise auf einem Blick.....	6
Regeln für die Anerkennung allgemein.....	6
Reflexion: Training mit guten Beziehungen	7
Wertschätzung-Indikator	7
Abschluss.....	8

Vereinbarung

Ich vereinbare mit mir...

- Ich, , will Wertschätzung in meinen Leben noch mehr und bewusster einbinden. Wertschätzung heißt, den Menschen als Ganzes in seinem Wesen und Sein zu sehen, seinen Wert zu erkennen, ihn so anzunehmen wie er ist, und meine positive innere Haltung diesen Menschen gegenüber auszudrücken.
- Ich vereinbare, meine Wertschätzung nur ehrlich und aufrichtig einzusetzen, nicht als ein Mittel zum Zweck, d.h. ich setze Wertschätzung nur dafür ein, jemanden wertzuschätzen, ohne eine direkte Gegenleistung zu erwarten oder ohne ihn manipulieren zu wollen.
- Ich vereinbare, dass ich die Coachingbriefe intensiv studiere und durcharbeite und die Übungen in der Praxis umsetze.
- Ich vereinbare, dass ich die Urheberrechte achte und die Coachingbriefe nicht mit Dritten, außer den anderen Teilnehmer, teile.
- Ich frage nach, wenn mir etwas unklar ist oder ich Unterstützung benötige.
- Ich bin bereit für die Veränderung.
- **Ich sage Ja zu Wertschätzung in meinem Leben.**

Datum

Name

Die Basis: Die Differenzierung der Begriffe

Eine klare und bewusste Trennung der Begriffe ist die Basis wirkungsvoller Anerkennung: Anerkennung ist der Überbegriff von Lob und Wertschätzung. Lob und Wertschätzung unterscheiden sich.

Lob spricht die Handlungs-Ebene an. Es beschreibt das, was wir machen – eine Handlung. Diese Handlung ist beobachtbar und auch zeitlich vergänglich.

Ein Lob beginnt mit den Worten „Sie machen...“

Wertschätzung bezieht sich auf die Seins-Ebene. Sie beschreibt das permanente Sein, indem man eine Eigenschaft anspricht oder in passenden „Wertschätzungs-Worten“ umschreibt.

Wertschätzung leitet sich aus der Handlungs-Ebene ab, die wir beobachten. Aus dieser Beobachtung entsteht **unsere persönliche Sicht** auf das Sein der anderen Person. Eine Wertschätzung beginnt mit den Worten „Sie sind...“

Anerkennung	
Loben	Wertschätzen
Handlungs-Ebene	Seins-Ebene
Was wir machen.	Was wir sind.
<ul style="list-style-type: none"> • Handlung • Fähigkeiten • Beobachtbar • Vergänglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Sein • Eigenschaften • Ableitbar • Permanent
Sie machen ...	Sie sind ...

Training mit guten Beziehungen

Wertschätzung trainieren Sie am besten, wenn Sie mit guten funktionierenden Beziehungen beginnen. Das können Arbeitsbeziehungen, persönliche Kundenbeziehungen aber auch die private Partnerschaft sein. Wählen Sie Personen, mit denen Sie eine intakte und neutrale bis angenehme Beziehung führen.

Die Handlungs-Ebene

Formulierung des Lobes

Wählen Sie eine Person aus und erinnern Sie sich an 1-2 konkrete Situationen in der letzten Woche, in denen diese Person eine lobenswerte Handlung durchgeführt hat.

Notieren Sie die Situation:

Was hat sie/er genau gemacht?

Was hat Ihnen daran gefallen?

Formulieren Sie das Lob:

Regeln für das Lob

Beachten Sie beim Loben die **ZEK-Regel**:

Z- Zeitnah: Da das Lob die Handlung beschreibt, muss das Lob zeitnah nach der Handlung ausgesprochen werden. Der Empfänger muss wissen, für welche Handlung das Lob gilt.

E-Ehrlich: Ein Lob muss grundsätzlich ehrlich und aufrichtig formuliert sein. Mindestens unser Unterbewusstsein nimmt es wahr, wenn es nicht ehrlich, sondern z.B. als Mittel zum Zweck gemeint ist. Tritt das bei dem Empfänger in das Bewusstsein, entsteht ein großer Vertrauensbruch.

K-Konkret: Der Empfänger muss erfahren, WAS an der Handlung aus Ihrer Sicht gut war. Dies möglichst genau beschreiben.

Loben
Handlungs-Ebene
Sie machen ...
ZEK-Regel
Z- zeitnah E- ehrlich K- konkret

Beispiele für ein Lob:

Falsch:	Richtig:
„Sie haben letztes Jahr schön präsentiert.“	„Sie haben gestern bei Ihrer Präsentation klar und deutlich gesprochen.“
„Die Ausarbeitung war toll.“	„Ihre Ausarbeitung XY bringt die wichtigsten Themen X und Y genau auf den Punkt.“
„Ihre Leistungen sind sehr gut.“	„Ihre Beiträge gestern im Meeting XY sind fundiert und produktiv und bringen die Diskussion voran.“

Wiederholen Sie diese Übung mindestens mit einer **zweiten Person**.

Die Seins-Ebene

Formulierung der Wertschätzung

Denken Sie an die gewählte Person aus der letzten Übung. Wenn Ihnen sofort positive Eigenschaften zu dieser Person einfallen, dann machen Sie mit dem Schritt „Finden der Eigenschaften“ weiter.

Ableiten von der Handlungs-Ebene

Identifizieren Sie verschiedene Situationen, in denen die Person lobenswerte Dinge gemacht hat. Es können die Handlungen von der letzten Übung sein oder auch welche, die schon länger her sein. Wichtig ist, dass Sie sich gut daran erinnern können.

Betrachten Sie dabei weniger die Handlung an sich, sondern denken Sie an das Wesen der Person.

Wie ist die Person dabei gewesen?

Was motivierte die Person, dass auf diese Weise zu machen?

Finden der Wertschätzung-Formulierung

Was hat die Person dabei für Eigenschaften gezeigt?

Beispiele für positive Eigenschaften, im Zusammenhang mit den vier Grundstrebungen des Menschen:

<p>😊 Nähe kontaktfreudig ausgleichend verständnisvoll anpassungsfähig „Teampayer“ harmonievoll</p>	<p>😊 Distanz eigenständig entscheidungsfähig leistungsorientiert konfliktfähig kann „Nein“ sagen intellektuell</p>	<p>😊 Dauer zuverlässig systematisch ordentlich pflichtbewusst organisierend berechenbar</p>	<p>😊 Wechsel spontan charmant kreativ temperamentvoll unterhaltsam improvisierend</p>
---	---	--	--

Entwickeln Sie ein „Wertschätzungs-Wort“. Ein Teil des Wortes beschreibt die Tätigkeit/Eigenschaft, das zweite ist ein positiv besetztes Substantiv, z.B.:

Überzeugungskünstler, Zutatenzauberer, Chefverstehler, Textzauberer, Zahlengenie, Glanzlicht der Veranstaltung, Wunschentdecker, Lippenableser, Zielumsetzer, Webinarkönig, Verkaufsweltmeister, Kundenerkennung, Kundengewinner, Kundenbinder,

Beginnen Sie grundsätzlich den Satz mit: „**Sie sind...**“

Regeln für die Wertschätzung

Die Regel für Wertschätzung lautet **E³-Regel** - d.h. ehrlich, ehrlich, ehrlich sein.

Bei der Wertschätzung merken Sie sofort an der Reaktion des Gegenübers, ob er es ehrlich empfindet und ob es bei ihm ankommt. Ehrlichkeit ist hier extrem wichtig, weil Sie die Seins-Ebene ansprechen, und zwar so, wie Sie es sehen. Sie haben es einer beobachteten Handlung abgeleitet oder es ist ein Eindruck von Ihnen über diese Person. Die Person kann es nicht überprüfen. Daher muss es authentisch sein und darf nicht bewusst vorgespielt sein. Viele Führungskräfte denken, sie könnten das gut vortäuschen, aber woher wissen die Führungskräfte das?

Um als Führungskraft eine ehrliche Rückmeldung von einem Mitarbeiter zu bekommen, muss ein sehr vertrauensvolles Verhältnis bestehen. Das ist nicht immer der Fall und wird von der Führungskraft oft besser eingeschätzt, als es der Mitarbeiter sieht.

Sie wissen nie, wie der andere wirklich denkt. Und wenn Sie ihm etwas vorspielen, dann spielt er Ihnen auch etwas vor. Das ist die beste Voraussetzung für Misstrauen.

Das können Sie umgehen, indem Sie Wertschätzung nur dann einsetzen, wenn Sie es aufrichtig meinen.

Hinweise zur Umsetzung

Vorgehensweise auf einen Blick

- 1) Starten Sie mit der Handlungs-Ebene und gehen dann erst zur Seins-Ebene.
- 2) Schreiben Sie sich die positiven Eigenschaften auf.
- 3) Formulieren Sie die Wertschätzung aus und schreiben Sie sie auf.
- 4) Denken Sie den Satz der Wertschätzung vor und während jeder Zusammenkunft.
Schon alleine das Denken stärkt Ihre positive Haltung zu dieser Person.
- 5) Sprechen Sie die Wertschätzung in einem geeigneten Moment aus.

Vorsicht: Die Aussage nicht relativieren oder verniedlichen! Das kann bei dem ersten Male passieren, weil die Formulierung einem etwas ungewohnt vorkommt.

Regeln für die Anerkennung allgemein

Benutzen Sie keine **Ich-Botschaften** auf der Seins-Ebene. Durch das „Ich“ wird die Aussage nur auf Sie beschränkt. Der Gebrauch des Wortes „sein“ (Sie sind... Du bist...) erschafft eine allgemein gültige Aussage und erzeugt regelrecht eine Tatsache. Beachten Sie immer, wie macht- und wirkungsvoll das ausgesprochene Wort ist.

**Keine
„Ich-Botschaft“
auf der Seins-Ebene!**

Beachten Sie den **Kontext** des Empfängers. Der Kontext beinhaltet alle Elemente einer Kommunikationssituation, die das Verständnis einer Aussage bestimmen. Daher teilen Sie die Anerkennung am Telefon oder persönlich mit, so können Sie auf den Kontext reagieren.

**Kontext des Empfängers
beachten.
Nicht per Email.**

Wir sind ständig der Gefahr der **Selbsttäuschung** ausgesetzt. Wir suchen nach der Bestätigung unserer Erwartungen. Wenn wir eine Überzeugung haben, die uns gut tut, dann achten wir auf die kleinsten Dinge, die diese Überzeugung bestätigen. Das kann auch ein Vorurteil oder ein sogenannter erster Eindruck sein. So werden aus Überzeugungen Wahrheiten. Die Selbsttäuschung wird in dem Webinar „Wertschätzende Kritik“ ausführlicher behandelt.

**Warnung vor der
eigenen
Selbsttäuschung**

„**Sie sind pünktlich**“ beschreibt eine abschlossene Handlung und spricht somit keine Wertschätzung an. Passen könnte hier: „Sie sind zuverlässig.“

Kleine Fallen

„**Sie sind schön.**“ bezieht sich auf etwas Äußeres und nicht auf das Wesen der Person. Diese Formulierung zielt somit nicht direkt auf die Seins-Ebene.

Hier wird eine Einschränkung der Eigenschaften deutlich. Es geht bei der Wertschätzung nicht generell um Eigenschaften, sondern nur um Eigenschaften, die das Wesen eines Menschen beschreiben.

Reflexion: Training mit guten Beziehungen

Nach Erstellung der Formulierung lesen Sie sich den Satz bitte nochmal durch. Stellen Sie sich vor, Sie würden es der Person sagen. Gehen Sie die Fragen durch und beantworten Sie sie in Gedanken. Achten Sie auf Gefühle, die bei dem Beantworten entstehen.

Entwickeln Sie Empathie, versetzen Sie sich in die Person hinein:

Was wäre Ihre Reaktion, wenn Sie in seinen/ihren Schuhen laufen würden?

Kommen Sie wieder zu Ihrer Perspektive:

Was für einen Zweck soll die Wertschätzung erfüllen?

Was für Gedanken kommen bei Ihnen auf?

Wie fühlt sich die Vorstellung an?

Ist es stimmig für Sie?

Hören Sie richtig in sich hinein. Wenn das für Sie neu und ungewohnt ist, trainieren Sie es oder rufen Sie mich an.

Wenn wir eine Anerkennung aussprechen, kann manchmal ein Wunsch dahinter stecken, z.B. dass die Person mich dadurch mehr mag oder dass ich etwas von ihr bekomme.

Was für Erwartungen habe ich an diese Person?

Wenn Sie hier spüren, dass Sie sich von der Person ein bestimmtes Ergebnis oder Verhalten wünschen, dann ist das ein Indiz dafür, dass Sie die Wertschätzung als Mittel zum Zweck einsetzen.

Als Unternehmer haben Sie immer ein Ziel: Ihre Mitarbeiter müssen erfolgreich sein um für das Unternehmen Gewinn oder zumindest eine schwarze Null zu erwirtschaften. Das meine ich aber nicht mit einer konkreten Erwartung. Das ist eher das übergestellte Ziel. Wenn das nicht gelingt, verlieren Sie und Ihre Mitarbeiter den Job.

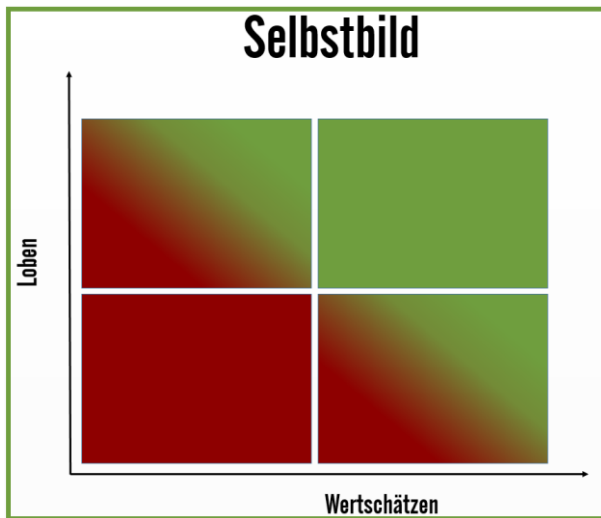
Wenn Sie sich nicht sicher sind, sprechen Sie die Wertschätzung nicht aus, sondern denken Sie sie sich bei der nächsten Zusammenkunft nur. Wenn Sie dann noch mal reflektieren, können Sie eventuell genauer feststellen, wie ehrlich Sie die Wertschätzung meinen und sie gegebenenfalls umformulieren, dass sie richtig beim Gegenüber ankommt.

Wertschätzung-Indikator

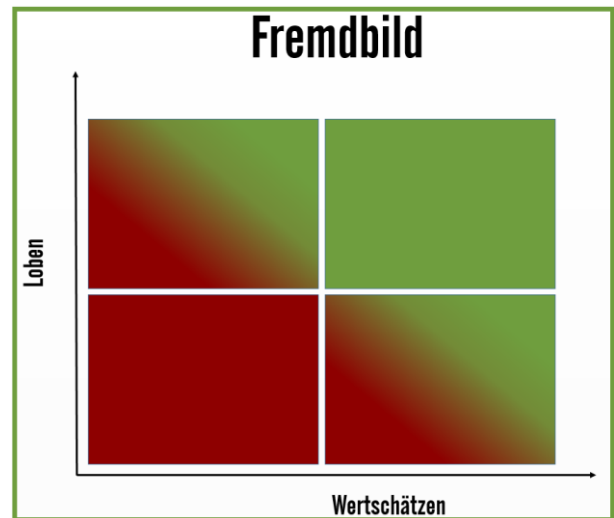
Mit dem Wertschätzungs-Indikator können Sie vergleichen, wie Sie sich sehen, und wie Ihre Mitarbeiter Sie sehen. Machen Sie ein Kreuz bei dem Selbstbild, wo Sie sich sehen. Sie können den zweiten Graph Fremdbild ausdrucken und jedem Mitarbeiter für sich eine Möglichkeit geben, ein Kreuz zu setzen.

Beachten Sie aber hier die **Anonymität** und den **Datenschutz**! Falls ein Betriebsrat o.ä. im Unternehmen existiert, müssen Sie dies mit dem entsprechenden Gremium absprechen.

Die Umfrage kann auch mit einem IT Tool anonym getätigt werden. Bei Interesse fragen Sie bitte nach.



Selbstbild: Wertschätzungs-Indikator



Fremdbild: Wertschätzungs-Indikator

Abschluss

Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben den ersten Coachingbrief durchgearbeitet. Ich freue mich über Feedback, das Aufdecken von Schreibfehlern oder anderen Hinweise.

Meine Email lautet: gn@gangolf-neubach.de

Führen Sie die Übungen bei allen möglichen Personen durch. Sie werden merken, wie es sich verändert. Und nicht vergessen: Das Lächeln einer wertschätzenden Person ist für beide Seiten sehr erfüllend!

Herzliche Grüße,
Gangolf Neubach