

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 368 004 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

WARUM ES WICHTIGER IST, STÄRKEN ZU ERKENNEN UND AUSZUBAUEN, ALS SCHWÄCHEN AUSZUMERZEN

Erfolgreich durch Wertschätzung

Führungskräfte sind ständig auf der Suche nach Verbesserung – sie wollen mit ihren Teams noch effizienter werden und höchste Kundenzufriedenheit erzielen. Der Fokus ist dabei meistens auf Schwächen und Fehler ausgerichtet. Ein anderer Ansatz verspricht mehr Erfolg: Wer erkennt und würdigt, was bereits gut funktioniert, erzielt mit Leichtigkeit weitere Verbesserungen. Das setzt allerdings voraus, dass Führungskräfte sich selber und ihren Teams mehr Wertschätzung entgegenbringen. *Von Julia Kalenberg (*)*

Stillstand ist Rückschritt – getreu diesem Motto versuchen viele Führungskräfte und Manager, täglich das Rad neu zu erfinden. In Sitzungen wird entsprechend viel Zeit aufgewendet, um Fehler zu entdecken, Optimierung- und Veränderungspotenzial zu orten und durch neue Ansätze Wachstum zu erzielen und Kosten zu senken.

Doch führt der Weg zur Verbesserung wirklich immer über radikale Veränderungen? Gedeihen Unternehmen dann am besten, wenn es immer neue Baustellen gibt? Es gibt einen besseren, verblüffend einfachen Ansatz: Teams untersuchen, was bereits funktioniert, und machen mehr davon. Dabei haben sich folgende Grundgedanken von Steve de Shazer, dem Begründer des «lösungsfo-kussierten Ansatzes», bewährt:

1. «Repariere nicht, was nicht kaputt ist!»
2. «Finde heraus, was gut funktioniert und passt – und mache mehr davon!»

3. «Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert und passt – dann höre damit auf und versuche etwas anderes!»

Loben will gelernt sein

Wie bringt man diese Haltung in Unternehmen? In Workshops lernen Teams, eine Erfolgsbilanz zu ziehen und den Blick auf bereits Funktionierendes zu richten. Zusätzlich ist die Verankerung dieses Gedankens im Führungs- und Teamalltag wichtig. Die Veränderung des Blickwinkels wirkt sich nicht nur auf die Produktivität in einem Unternehmen aus, sondern auch auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Das funktioniert allerdings nur, wenn das Positive ausdrücklich gewürdigt wird. Leider verhalten sich viele Führungskräfte nach dem Motto «Nichts gesagt ist Lob genug». Sie haben Bedenken, zu viel zu loben, sie versäumen

es in der Hektik des Alltags oder sie sind schlicht gehemmt, weil sie keine Übung darin haben, Komplimente zu verteilen. Dabei ist Wertschätzung in der Führung ein zentrales Element für die Motivation der Mitarbeitenden.

Zu wenig Wertschätzung als Risikofaktor

Verschiedene Bücher und Studien sehen einen bedeutenden Zusammenhang zwischen der Qualität der Führung (besonders dem Aspekt der Wertschätzung) und der



Julia Kalenberg: «Was machen wir gut?»

Gesundheit der Mitarbeitenden. Der finnische Arbeitswissenschaftler Prof. Johanni Ilmarinen etwa hat die Grundlagen der Ergebnisse eines internen Befragungsprogramms des Bertelsmann-Konzerns wissenschaftlich untersucht. Er weist darauf hin, dass unzureichende Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz das Risiko der Arbeitsunfähigkeit auf das 2,4-Fache erhöhen. Ein allgemeines Klima der Wertschätzung wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden, aufs Arbeitsklima, auf die Kreativität und sogar auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus. Unter diesen Bedingungen sind die Mitarbeitenden besser in der Lage, ihr Potenzial zu entfalten und bleiben länger im Unternehmen.

Vom Wollen zum Tun

Wie lassen sich diese Erkenntnisse in der Praxis umsetzen? Wie kommt man nun vom Wollen zum Tun? Warum ist es offenbar so schwierig, Leistung zu würdigen? Wie gedeiht ein allgemeines Klima der Wertschätzung im Unternehmen?

Es beginnt wie immer beim Einzelnen. Viele Menschen sind eher defizitorientiert unterwegs und sehen vor allem, was nicht gut gelaufen ist, was verbessert und verän-

dert werden müsste. Eine Veränderung des Blickwinkels hin zu «Wertschätzen, was bereits funktioniert» ist nicht per Knopfdruck zu erreichen. Änderungen von lang bestehenden Verhaltensmustern brauchen Zeit, Geduld und regelmässiges Training. Auf der Basis der «3 Fragen zum Glück» von Dr. Luc Isebaert habe ich ein einfaches Instrument entwickelt, das I-O-Prinzip für effektive Führungskräfte. Es besteht aus zwei Fragen, die täglich beantwortet werden. Hilfreich ist, wenn ein Set mit zwei Steinen (und den Fragen darauf) gut sichtbar auf dem Schreibtisch liegt:

1. Der «I-Stein» (engl. I = ich) steht für die erste Frage: Was habe ich heute getan, womit ich zufrieden bin?
2. Der «O-Stein» (engl. others = andere) steht für die zweite Frage: Was hat jemand

(Fortsetzung auf der letzten Seite)

DIE LETZTE SEITE

Eine Fremdsprache vertiefen heisst...

...die Artikulation einüben. Wenn Sie bis jetzt vorwiegend stumm gelernt haben, ist es nun höchste Zeit, den Schwerpunkt zum Sprechen hin zu verschieben. Heute geht es erst einmal um die Artikulation, also darum, den Mund zu öffnen und laut und deutlich zu lesen oder Gehörtes so gut wie möglich nachzusprechen. Sobald Sie es tun, sehen Sie auch, wie viel es bringt.

Aktuelle Bildungsangebote

Alpha-Seminare

(Fortsetzung Leitartikel)

anderes getan, womit ich zufrieden oder wofür ich dankbar bin? Wie habe ich darauf reagiert in einer Weise, dass er/sie es wieder einmal tun könnte?

Diese Fragen helfen im Alltag, den Fokus auf das zu richten, was bereits funktioniert. Sie können sowohl als wertvoller Bestandteil des Selbstmanagements als auch in der Zusammenarbeit mit Teams und Einzelpersonen angewendet werden.

Aber führt diese Haltung nicht zu Genügsamkeit? Die Anwendung des I-O-Prinzips bedeutet nicht, dass man selbstzufrieden ist und statisch bleibt. Bei der Arbeit mit Unternehmen habe ich beobachtet, dass die Frage «Was machen wir bereits gut?» meist nebenbei zu kleinen Verbesserungen führt – neben eben mit mehr Leichtigkeit und Nachhaltigkeit, als wenn ein weiteres Mal das Rad neu erfunden wird. Das I-O-Prinzip hat auch nichts mit Esoterik oder einer rosaroten Brille zu tun. Es schult die bewusste Wahrnehmung gerade in hektischen und unübersichtlichen Zeiten, dann also, wenn es besonders wichtig ist, die Mitarbeitenden und Kollegen durch Wertschätzung zu motivieren. Und selbstverständlich soll neben der Wertschätzung auch konstruktive Kritik Platz haben.

(* Julia Kalenberg ist seit 15 Jahren als selbständige Trainerin (v. a. Verkaufs- und Führungskräftetrainerin), lösungsorientierter Coach und Mentaltrainerin tätig. Sie hilft Teams und Einzelpersonen in Trainings und Coachings, sich mehr auf Lösungen anstatt auf Probleme zu fokussieren. Ferner ist sie Vorstandsmitglied bei BPW (Business and Professional Women) Bern.

EINE FREMSPRACHE VERTIEFEN HEISST...

N° 20: Die Artikulation einüben

Von Dr. Verena Steiner

In einer Fremdsprache zu sprechen ist bedeutend schwieriger, als sie bloss zu lesen. Denn während bei der Lektüre sämtliche Wörter, korrekten grammatischen Formen sowie die richtigen Satzstellungen vorgegeben sind, müssen diese Dinge beim Sprechen aus dem Gedächtnis abgerufen, möglichst rasch und richtig zusammengefügt und am Ende noch korrekt ausgesprochen werden. Zur geistigen Anstrengung kommt also die Fertigkeit der Artikulation dazu.

Wie bereits gesagt, geht es in den kommenden Wochen um das Sprechen. Artikulation beinhaltet Aussprache und Betonung, und damit wollen wir heute beginnen. Sie benötigen dazu Ihre Lieblingstexte mitsamt der Hörversion. Arbeiten Sie mit kurzen Textabschnitten und gehen Sie über die folgenden drei Runden:

1. Gleichzeitig hören und lesen. Achten Sie dabei besonders auf Aussprache und Betonung. Was bringt das? Der Klang eines Wortes wird in einem andern Hirnareal gespeichert als das Schriftbild. Durch gleichzeitiges Hören und Lesen desselben Textes werden Klang und Schriftbild verknüpft. Sie merken dies daran, dass es später beim stillen Lesen innerlich klingt und Sie im Geist die Stimme hören können.
2. Laut vorlesen. Lesen Sie sich nun den Text laut und deutlich vor. Schlüpfen Sie in die Rolle eines Schauspielers und versuchen Sie, die zuvor gehörte Aussprache und Betonung möglichst gut zu imitieren. Treiben Sie dann das Spiel noch etwas weiter, übertreiben Sie, flüstern Sie, sprechen Sie mal so schnell es geht oder dann ganz dramatisch. Weil beim Lesen die Wörter und Sätze vorgegeben sind, können Sie sich voll auf die Nachahmung der Aussprache und auf die Motorik des Sprechvorgangs konzentrieren. Das ist wichtig, denn auch die Bewegungen der Sprechwerkzeuge – der Lippen, der Zunge, des Gaumens, des Rachen- und Nasenraums, des Kehlkopfs sowie der Atmungsorgane – wollen eingeübt sein. Nutzen Sie zur Kontrolle die Recorderfunktion Ihres Handys. Zeich-



Dr. Verena Steiner wirkte als Dozentin und ist Autorin mehrerer Bücher (www.explorative.ch). **Aktuell:** «Exploratives Lernen. Der persönliche Weg zum Erfolg» (Pendo, völlig überarbeitete und erweiterte Neuauflage 2013).

nen Sie das Gelesene auf und vergleichen Sie Ihre Variante mit der Audioversion.

3. Hören und unmittelbar nachsprechen. Das Gehörte sogleich wie ein Echo nachzusprechen ist schwieriger, als laut zu lesen, da die Sprechgeschwindigkeit der Vorlage oft hoch ist. Natürlich müssen Sie nicht derart rasch sprechen können wie Muttersprachler. Es schadet trotzdem nicht, sich ab und zu in schnellerer Artikulation zu üben, um damit die Sprechmuskulatur weiter zu trainieren.

Zur Selbstreflexion

1. Merke ich beim lauten Lesen und beim Nachsprechen, dass meine Zungenfertigkeit besser sein könnte und dass die Sprechmuskulatur Training benötigt?
2. Was fällt mir beim Abhören der Aufzeichnung an meiner Artikulation auf?
3. Spüre ich, dass sowohl lautes Lesen als auch Nachsprechen den Geist aktiviert? Wie könnte ich dies in meinen Lernsessionen einbauen?

Folge 21 erscheint am 7./8. Juni 2014. Das Inhaltsverzeichnis der ganzen Serie: www.explorative.ch

AKTUELLE BILDUNGSANGEBOTE

Info-Veranstaltung: Risikomanagement (MAS, DAS, CAS)

Modulare Weiterbildungsangebote zum Integrierten Risikomanagement auf Basis von ISO 31000:2009, dem Benchmark im RM.
Datum: Montag, 25. Juni 2012
Dauer: 17.15–18.15 Uhr
Ort: Technopark Winterthur
Infos: ZHAW Kompetenzzentrum für Sicherheits- und Risikomanagement
www.kst.zhaw.ch, Tel. 058 934 77 31



Neue Konzepte des VE-Managements

17. Durchführung des 6-tägigen VE-Programms 2012 mit Abschlusszertifikat.

Datum: Freitag, 24. August 2012

Dauer: 6 Abende

Ort: Kolliseum Blu Hotel, Zürich

Infos: IFPM-HSG Center for Corporate Governance

www.ifpm.unizh.ch, Tel. 071 224 23 70

Notfall- und Krisenmanagement (ZLG/CAS)

Zertifikatslehrgang: Notfälle, Pandemien und Krisen erfolgreich managen durch professionelle Planung und Vorbereitung.

Datum: Mittwoch, 12. September 2012

Dauer: KW 37–40, 12. Mittwoch

Ort: ZHAW, 8400 Winterthur

Infos: ZHAW Kompetenzzentrum für Sicherheits- und Risikomanagement, www.kst.zhaw.ch, Tel. 058 934 77 30

Ein Master für die Umwelt

Möchten Sie sich als Spezialist/in für einen modernen Umweltschutz einsetzen? Dann sind Sie bei uns richtig.

Datum: Montag, 17. September 2012

Dauer: 2 Semester

Ort: Muttenz, BL

Infos: MAS in Umwelttechnik und -management

an der FHNW, Muttenz, www.fhnw.ch/lifesciences,

Tel. +41 61 467 42 42



Experte/Expertin in nachhaltigem Management

Eine praxisorientierte Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte, die nachhaltige Ideen in alle Tat umsetzen wollen.

Datum: Samstag, 27. Oktober 2012

Dauer: 3 Semester

Ort: AKAD Business, Zürich

Infos: AKAD Business, Infobüro: ZH: 27.6.12, 18.00 Uhr

www.akad.ch/business, Tel. 044 307 33 33

Detaillierte Informationen sind viele weitere Kurse ...

www.alpha-seminare.ch

