

GARY CHAPMAN • PAUL WHITE

Die  
**5** Sprachen der  
Mitarbeiter-  
motivation



  
Francke



# Inhalt

Vorwort.....	8
Einführung .....	10
Teil 1 – Grundlagen.....	17
1. Motivation durch Wertschätzung – Das Konzept.....	18
2. Für Führungskräfte in der Wirtschaft: Anerkennung und Wertschätzung führen zu hohen Renditen.....	26
3. Wertschätzung von Vorgesetzten und Teammitgliedern .....	45
Teil 2 – Die 5 Sprachen der Wertschätzung.....	53
4. Die erste Sprache der Wertschätzung: Lob und Anerkennung.....	54
5. Die zweite Sprache der Wertschätzung: Sich Zeit nehmen .	69
6. Die dritte Sprache der Wertschätzung: Hilfsbereitschaft .....	84
7. Die vierte Sprache der Wertschätzung: Geschenke.....	96
8. Die fünfte Sprache der Wertschätzung: Körperkontakt.....	107
Teil 3 – Anwendung im Alltag.....	119
9. Entdecken Sie die Sprache der Wertschätzung, die für Sie am wichtigsten ist: Der MdW-Fragebogen.....	120
10. Die Sprache der Wertschätzung, die Ihnen am wenigsten bedeutet: Ihr potenzieller blinder Fleck.....	129
11. Der Unterschied zwischen Anerkennung und Wertschätzung.....	140
12. Wie drückt man Mitarbeitenden Wertschätzung aus, die im Homeoffice, mobil oder hybrid arbeiten .....	149

13. »Reagiert jede Generation gleich auf Zeichen der Wertschätzung?« und andere häufig gestellte Fragen .....	175
14. Motivation durch Wertschätzung in unterschiedlichen Branchen .....	188
15. Besondere Aspekte der ehrenamtlichen Arbeit.....	201
Teil 4 – Hindernisse überwinden.....	215
16. Kann sich die bevorzugte Sprache der Wertschätzung eines Menschen im Lauf der Zeit ändern? .....	216
17. Motivation durch Wertschätzung: Hindernisse überwinden .....	229
18. Authentische Wertschätzung: Was man tun kann, wenn man seine Teammitglieder nicht schätzt.....	246
Jetzt sind Sie dran!.....	257
Anmerkungen.....	265
Fragebogen »Motivation durch Wertschätzung«.....	275



### **Dr. Gary Chapman**

hat Anthropologie studiert und war viele Jahre in der Paarberatung tätig. Er ist der Autor zahlreicher Bücher und als Experte für Beziehungsfragen international bekannt. Mit seinem *New York Times*-Bestseller *Die 5 Sprachen der Liebe*, der in über 30 Sprachen übersetzt wurde, hat er einen neuen Schlüssel zur Kommunikation gefunden und ein Millionenpublikum erreicht. Zusammen mit seiner Frau Karolyn lebt er in North Carolina.

### **Dr. Paul White**

ist Psychologe, Redner und Berater für Führungskräfte. Sein Ziel ist es, »Arbeitsbeziehungen zum Laufen zu bringen«. Daher liegt sein beruflicher Schwerpunkt auf der Entwicklung praktischer, leicht umsetzbarer Ressourcen, die Führungskräfte und Organisationen beim Aufbau einer gesunden Arbeitsplatzkultur unterstützen. Er hat als Berater unter anderem mit multinationalen Unternehmen, Regierungsbehörden, medizinischen Einrichtungen, Schulen, Familienbetrieben und gemeinnützigen Organisationen zusammengearbeitet.

## Vorwort

2009 begannen wir gemeinsam zu erforschen, wie das Konzept der 5 Sprachen der Liebe auf Arbeitsbeziehungen übertragen und damit im beruflichen Kontext angewendet werden könnte. Das Konzept der 5 Sprachen der Wertschätzung entstand und wir entwickelten den Fragebogen »Motivation durch Wertschätzung« (kurz MdW, siehe Anhang).

Seit *Die 5 Sprachen der Mitarbeitermotivation* 2011 erstmals erschien, ist die Resonanz ungebrochen groß. Allein im englischsprachigen Raum wurden über 575.000 Exemplare des Buches verkauft und über 375.000 Personen haben unseren Fragebogen ausgefüllt, um die Sprachen der Wertschätzung zu ermitteln, die ihnen am wichtigsten, am zweitwichtigsten und am unwichtigsten sind.

Unser Buch wurde in fünfundzwanzig Sprachen übersetzt und unsere Materialien wurden in mindestens sechzig Ländern eingesetzt. Rund um den Globus sind über 1.250 zertifizierte Trainer mit unserem Workshop *Wertschätzung am Arbeitsplatz* im Einsatz. Und das Interesse ist ungebrochen: Jahr für Jahr wollen

mehr Führungskräfte und Mitarbeitende in aller Welt lernen, wie sie ihren Teammitgliedern effektiv ihre Wertschätzung vermitteln können.

Das Konzept der Wertschätzung ist nach wie vor von größter Relevanz für die Entwicklung eines positiven Arbeitsumfelds. Doch die Arbeitswelt verändert sich permanent und wir haben in den letzten Jahren viel darüber gelernt, wie man Wertschätzung in einem breiten Spektrum von Arbeitsumgebungen authentisch und effektiv vermitteln kann.

Daher möchten wir in dieser aktualisierten und erweiterten Neuauflage von *Die 5 Sprachen der Mitarbeitermotivation*:

- die neuesten Forschungsergebnisse zum Thema Wertschätzung präsentieren;
- wichtige Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit Tausenden Angestellten in den letzten Jahren weitergeben;
- Beispiele aus einer Vielzahl von Branchen anführen;
- auf neue Herausforderungen eingehen wie beispielsweise die Motivation von Mitarbeitenden, die im Homeoffice, komplett mobil oder hybrid arbeiten.

Wir sind zuversichtlich, dass diese aktualisierte Version sowohl für diejenigen eine wertvolle Ressource darstellt, die frühere Versionen gelesen haben, als auch für diejenigen, die sich erstmals mit unserem Konzept vertraut machen. Die Wertschätzung von Mitarbeitenden ist extrem wichtig und ein entscheidender Faktor, wenn es darum geht, Beziehungen am Arbeitsplatz gesünder und positiver zu gestalten.

*Dr. Paul White*  
*Dr. Gary Chapman*

# Einführung

Fühlen Sie sich von den Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten, anerkannt und wertgeschätzt? Wenn ja, gehen Sie vermutlich jeden Tag gern zur Arbeit. Wenn nicht, arbeiten Sie vielleicht nur, damit etwas zu essen auf den Tisch kommt.



Der wichtigste Einflussfaktor auf die Zufriedenheit im Beruf ist nicht die Bezahlung, sondern die Anerkennung und Wertschätzung, die die Betreffenden am Arbeitsplatz erfahren.

Jeder von uns erwartet, dass er für seine Arbeit bezahlt wird, abgesehen von ehrenamtlich Arbeitenden. Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden auch gern noch mehr verdienen. Doch der wichtigste Einflussfaktor auf die Zufriedenheit im Beruf ist nicht die Bezahlung, sondern die Anerkennung und Wertschätzung, die die Betreffenden am Arbeitsplatz erfahren.

Laut einer Studie der Sloan School of Business am *Massachusetts Institute of Technology* führt das Gefühl, nicht wertgeschätzt zu werden, dreimal häufiger zur Kündigung eines Mitarbeitenden als die Aussicht auf ein höheres Gehalt.<sup>1</sup>

Dass Wertschätzung extrem wichtig ist, gilt durch die Bank weg für alle Mitarbeitenden, angefangen vom Vorstandsmitglied bis hin zur Haushaltshilfe. Irgendetwas tief in der menschlichen Psyche schreit nach Anerkennung und Wertschätzung. Wenn dieses Bedürfnis nicht gestillt wird, sinkt die Zufriedenheit im Beruf.

Lesen Sie doch einmal die folgenden drei Stellungnahmen von Personen, die in ganz unterschiedlichen Bereichen arbeiten – das Bedürfnis nach Anerkennung ist ihnen allen gemeinsam.

»Ich würde nicht gehen, wenn ich wüsste, dass sie meine Arbeit anerkennen«, meinte Dave. Der Dreißigjährige war Assistent des Finanzchefs einer Immobilienfirma. Er hatte etwa fünfzehn Monate dort gearbeitet und war zunächst begeistert gewesen, weil ihm die Stelle Möglichkeiten zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung geboten hatte. Doch mit der Zeit war er immer desillusionierter geworden.

Dave teilte uns mit, dass er seine Stelle in der Buchhaltung gekündigt hatte und in eine andere Firma gehen würde. »Mir geht es überhaupt nicht ums Geld. Es ist nur so: Ganz egal, was ich mache – wie lange ich arbeite oder was ich erreiche –, ich höre niemals etwas Positives. Wenn ich einen Fehler mache, bekomme ich sofort eine Rückmeldung, aber wenn ich meinen Job gut mache, herrscht einfach Schweigen.«



Bei einer Sitzung, die wir mit den Mitarbeitenden eines erfolgreichen Fabrikbetriebes abhielten, platzte Cindy heraus: »Endlich!«

»Bitte?«, fragte einer ihrer Kollegen nach.

Wir hatten jedem einzelnen Teammitglied gerade die Ergebnisse seines MdW-Fragebogens mitgeteilt und sie lasen sich nun die Beurteilung durch, bevor wir die Ergebnisse in der

Gruppe diskutierten. Bei Cindy zeigte sich, dass die wichtigste Sprache der Wertschätzung für sie *Hilfsbereitschaft* war. Das heißt, sie schöpfte dann neuen Mut, wenn ihre Kolleginnen und Kollegen ihr zur Seite sprangen und bei der Arbeit halfen, vor allem wenn gerade besonders viel zu tun war.

Cindy war die Chefsekretärin eines Familienbetriebes, der von einem waschechten Patriarchen geführt wurde. Über zwanzig Jahre hatte sie für ihn gearbeitet und kannte ihn besser als sonst irgendjemanden. Obwohl Mr Stevens, inzwischen schon über siebzig Jahre alt, nur noch in Teilzeit arbeitete, hatte Cindy trotzdem alle Hände voll zu tun – sie plante seine vielen Reisen, kümmerte sich um seine persönlichen Angelegenheiten und brachte ihn auf den neuesten Stand, was die Firma betraf.

In ihrer MdW-Selbsteinschätzung schrieb Cindy, dass die Mitarbeitenden der Firma und ihr Vorgesetzter ihr am besten Wertschätzung und Anerkennung zeigen könnten, indem sie ihr unter die Arme griffen, wenn es besonders viel zu tun gab. Sie sagte: »Wenn Mr Stevens auch nur den kleinen Finger krumm machen würde, um mir bei meiner Arbeit zu helfen, würde ich vor Schreck einen Herzinfarkt bekommen und sterben.« Das war natürlich nur ein Scherz, aber er zeugte von ihrer Verbitterung.

Wir und auch ihre Kolleginnen und Kollegen wussten, dass Cindy sich entschieden hatte, die Zeit bis zu ihrer Pensionierung einfach abzusitzen. Sie verdiente sehr gut (angeblich sogar besser als jede andere Sekretärin in der Stadt) und es dauerte nicht mehr allzu lange, bis sie in Rente gehen konnte. Und obwohl sie zu den unzufriedensten Angestellten gehörte und eine Menge Wut im Bauch hatte, würde sie nicht so bald kündigen – sehr zum Leidwesen der anderen im Unternehmen Beschäftigten.

»Ich arbeite hier so gerne!«, rief Elena aus. »Ich kann mir nicht vorstellen, dass ich für irgendjemanden lieber arbeiten würde als für Dr. Jones«, fuhr sie mit einem Lächeln fort. »Verstehen Sie mich nicht falsch. Dr. Jones ist anspruchsvoll. Sie erwarten von je-

dem, dass er seine Arbeit gut macht. Wir arbeiten hart, behandeln jeden Tag viele Patienten und jeder trägt persönlich Verantwortung dafür, dass wir unsere Arbeit erledigen, und zwar so, dass unsere Patienten dabei optimal versorgt werden.«

Wir hatten auch schon von anderer Seite gehört, dass die Augenärztin Dr. Jones sehr hart arbeitete, effizient war und ihren Patientinnen und Patienten eine ausgezeichnete Behandlung bot. Und wir hatten gehört, dass die Sprechstundenhilfen schon Schlange standen, um bei ihr arbeiten zu dürfen.

»Warum arbeiten Sie denn hier so gern?«, fragte ich (Paul).

»Weil sie uns gut behandelt. Obwohl wir unglaublich viel zu tun haben und sehr schnell arbeiten müssen, lässt sie sich immer etwas einfallen, um uns zu zeigen, dass wir ihr am Herzen liegen.« Das machte mich neugierig. »Tatsächlich? Was denn zum Beispiel? Wie zeigt sie Ihnen und den anderen Mitarbeitenden, dass Sie ihr am Herzen liegen?«

»Also, zum einen gibt es einmal pro Woche ein Mitarbeitertreffen, bei dem wir darüber reden, was in der Praxis gerade anliegt – was gut funktioniert und wo es Probleme gibt. Und wir reden darüber, wie wir das eine oder andere besser machen könnten.

Einmal pro Monat bestellt sie für uns Mittagessen und lässt es in die Praxis liefern (dafür nehmen wir uns eine halbe Stunde mehr Zeit als sonst). Manchmal erzählt sie dann von den neuesten Forschungsergebnissen oder neuen Behandlungstechniken in unserem Bereich. Und in der Weihnachtszeit gibt uns Dr. Jones einen Tag bezahlten Urlaub und einen Geschenkgutschein über einhundert Dollar, den wir in der Einkaufspassage einlösen können. Aber am wichtigsten ist für uns ihre positive und ermu-



»Ich würde niemals zu einer anderen Firma wechseln, ganz egal, wie viel Geld man mir dort bieten würde.«

tigende Art. Sie sagt uns häufig, dass wir gute Arbeit leisten – als Einzelne und als Team.

Ich würde niemals zu einer anderen Firma wechseln, ganz egal, wie viel Geld man mir dort bieten würde.«



## Die 5 Sprachen der Liebe am Arbeitsplatz

Diese drei Geschichten aus dem wirklichen Leben zeigen, welche Auswirkungen es haben kann, wenn Menschen am Arbeitsplatz das Gefühl haben, anerkannt und wertgeschätzt zu werden oder eben auch nicht. Sie schildern keine Einzelfälle, sondern man findet sie überall. Sie wiederholen sich immer wieder an ganz unterschiedlichen Arbeitsplätzen. Tatsache ist: Was einem bestimmten Menschen das Gefühl vermittelt, anerkannt und wertgeschätzt zu werden, muss bei einem anderen Menschen nicht unbedingt genauso wirken. Daher erweist sich der Versuch, Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen, häufig als ineffektiv – und das sogar in Firmen, wo eigentlich Wert darauf gelegt wird.

Weil *Die 5 Sprachen der Liebe* schon Millionen von Beziehungen positiv beeinflusst haben und Lob, Anerkennung und Ermutigung am Arbeitsplatz von entscheidender Bedeutung sind, haben wir dieses Prinzip auf Beziehungen am Arbeitsplatz übertragen. Die Ziele dieses Buches sind:



Tatsache ist: Was einem bestimmten Menschen das Gefühl vermittelt, anerkannt und wertgeschätzt zu werden, muss bei einem anderen Menschen nicht unbedingt genauso wirken.

- Wir möchten Sie über das Konzept informieren, das hinter den Sprachen der Wertschätzung steht, und zwar so, dass wir ganz praktisch beschreiben, worum es sich dabei handelt und wie diese Sprachen im Berufsalltag konkret aussehen.
- Wir möchten Ihnen helfen, die Sprachen zu identifizieren, die Ihnen am wichtigsten, am zweitwichtigsten und am unwichtigsten sind (und zwar anhand des Fragebogens »Motivation durch Wertschätzung«).
- Wir möchten Ihnen zeigen, dass die Sprachen der Wertschätzung eingesetzt werden können, um in ganz unterschiedlichen Situationen Beziehungen am Arbeitsplatz zu verbessern.
- Wir möchten Ihnen Werkzeuge an die Hand geben, mit denen Sie diese Prinzipien im Alltag umsetzen können.

Als Erstes sehen wir uns an, wie wir am Arbeitsplatz Wertschätzung und Anerkennung zum Ausdruck bringen können und warum das wichtig ist, um dort gute Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.





TEIL 1

---

# Grundlagen



# 1

## MOTIVATION DURCH WERTSCHÄTZUNG:

### Das Konzept

Ich (Gary) saß mit einem Freund, der bezahlter Angestellter einer großen gemeinnützigen Organisation ist, in einem Restaurant. Gerade hatte ich ihm erzählt, dass Dr. White und ich an unserem Projekt *Motivation durch Wertschätzung* arbeiteten. Nachdem ich ihm einen kurzen Überblick gegeben hatte, fragte ich ihn: »Darf ich dir eine persönliche Frage zu deiner Arbeit stellen?« – »Natürlich«, erwiderte er.

Ich fuhr fort: »Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie sehr fühlst du dich von deinem unmittelbaren Vorgesetzten anerkannt?« – »Ungefähr 5«, sagte er. Ich meinte einen Anflug von Enttäuschung in seiner Stimme wahrnehmen zu können.

Dann schob ich noch eine weitere Frage nach. »Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie sehr fühlst du dich von deinen Kolleginnen und Kollegen anerkannt?« – »Ungefähr 8, würde ich sagen«, lautete seine Antwort. »Mit wie vielen Menschen arbeitest du eng zusammen?«, frage ich nach. »Mit zwei«, erwiderte er. »Fühlst du dich von beiden gleich viel anerkannt?«, wollte ich wissen. »Nein«, meinte er. »Einen würde ich bei 6 einordnen, den anderen bei 9. Deshalb habe ich insgesamt 8 gesagt.«

Egal ob Ihnen eine Firma gehört, Sie Mitglied der Geschäftsführung sind, eine Teamleitung innehaben oder einfaches Teammitglied sind, dieses Buch soll Ihnen helfen, Ihre Anerkennung gegenüber Mitarbeitenden sowie Kolleginnen und Kollegen so zum Ausdruck zu bringen, dass es diesen auch wirklich etwas bedeutet. Wir haben etwas Spannendes herausgefunden: Jeder kann an seinem Arbeitsplatz einen Unterschied machen, unabhängig von seiner Position!

Warum ist es am Arbeitsplatz so ungeheuer wichtig, dass man sich anerkannt fühlt? Weil jeder von uns die Gewissheit haben will, dass das, was er tut, auch eine Bedeutung hat. Wer nicht das Gefühl hat, von Vorgesetzten oder Kollegen wertgeschätzt zu werden, wird sich bald wie eine Maschine oder ein Gebrauchsgut vorkommen. Wenn niemand bemerkt, wie sehr ein Mitarbeitender sich für das Unternehmen einsetzt, schwindet dessen Motivation mit der Zeit. Steven Covey, der Autor des Bestsellers *Die 7 Wege zur Effektivität*, hält es sogar für unabdingbar, dass das Bedürfnis eines Menschen nach Anerkennung gestillt wird. Er meint, gleich nach dem größten Bedürfnis eines Menschen, nämlich physisch zu überleben, komme das Bedürfnis, psychisch zu überleben, verstanden, bestätigt, für voll genommen und wertgeschätzt zu werden.<sup>1</sup>



Jeder kann an seinem Arbeitsplatz einen Unterschied machen, unabhängig von seiner Position!

Wenn Wertschätzung und Anerkennung im beruflichen Umfeld zu kurz kommen, sind die Ergebnisse vorhersehbar:

- Die Teammitglieder fühlen sich weder gegenseitig noch ihrer Aufgabe sonderlich verbunden.
- Die Mitarbeitenden wirken entmutigt, weil sie glauben: »Es gibt immer mehr zu tun, aber niemand weiß richtig zu schätzen, was ich tue.«
- Häufig beginnen Angestellte irgendwann, sich über ihre Arbeit, ihre Kolleginnen und Kollegen und ihre Vorgesetzten zu beklagen.
- Schließlich erwägen die Angestellten ernsthaft, ihre Firma zu verlassen, und schauen sich nach einer neuen Stelle um.

### Warum ein einfaches »Dankeschön« nicht genügt

Angestellten und Kolleginnen und Kollegen zu verstehen zu geben, dass man ihre Arbeit schätzt, klingt zunächst sehr einfach. In vielerlei Hinsicht ist es das auch. Doch wir wissen, dass mehrere Faktoren eine Rolle spielen, wenn wir unsere Wertschätzung so zum Ausdruck bringen wollen, dass sie den anderen auch wirklich ermutigt.

Studien haben gezeigt, dass der Versuch, allen Mitarbeitenden eines Betriebs ganz allgemein seine Anerkennung auszusprechen, nicht besonders effektiv ist. *Wer zeigen möchte, dass er jemanden schätzt und anerkennt, und auch will, dass diese Botschaft richtig ankommt, muss sie auf den Empfänger zuschneiden und persönlich überbringen.* Eine allgemeine Danksagung, die sich an die ganze Firma richtet, wird kaum Wirkung zeigen. Wir haben im Rahmen unserer Zusammenarbeit mit Unternehmen sogar

herausgefunden, dass dieser Schuss nach hinten losgehen und in der Belegschaft zu negativen Reaktionen führen kann. Jeder Mensch möchte, dass anerkennende Worte ehrlich gemeint sind. Deshalb sind Mitarbeitende Programmen gegenüber skeptisch, die von oben angeordnet worden sind und in deren Rahmen die Vorgesetzten angewiesen werden, »jedem Teammitglied wenigstens einmal pro Woche Anerkennung zu zollen«. Natürlich möchte jeder von uns wertgeschätzt werden, aber die Anerkennung muss authentisch sein und darf nicht gezwungen wirken.

Prinzipiell bestehen zwischen Anerkennung und Wertschätzung einige Unterschiede:

Bei der Anerkennung geht es vor allem um das Verhalten: »Erwische sie dabei, wie sie das tun, was du willst, und lobe sie dafür«, heißt es oft. Wertschätzung hingegen nimmt nicht nur die Leistung in den Blick, sondern erkennt auch den Wert des Mitarbeitenden als Person an.

Während Anerkennung darauf abzielt, die Leistung zu verbessern, und sich auf das konzentriert, was gut für das Unternehmen ist, geht es bei der Wertschätzung um das, was gut für das Unternehmen und gut für die Person ist. Das kann manchmal bedeuten, dass man jemandem hilft, eine Stelle zu finden, die besser zu ihm passt als die derzeitige Position.

Anerkennung erfordert lediglich bestimmte Verhaltensweisen: Sie müssen die gewünschten Verhaltensweisen definieren, sie im Blick behalten und die Mitarbeitenden belohnen, wenn sie diese Verhaltensweisen an den Tag legen. Echte Wertschätzung hingegen erfordert darüber hinaus eine gewisse Herzeshaltung. Haben Sie schon einmal von jemandem »Wertschätzung« erhalten und ernsthafte Zweifel an deren Echtheit gehabt? Wertschätzung lässt sich nicht gut vortäuschen.

Anerkennung ist außerdem immer von oben nach unten gerichtet. Sie kommt von Vorgesetzten oder der Personalabteilung. Wertschätzung hingegen kann in jede Richtung kommuniziert

werden – von Kollege zu Kollegin, von einer Vorgesetzten an einen Mitarbeiter oder auch von einer Mitarbeiterin an den Geschäftsführer.

### Mitten ins Schwarze versus voll daneben

Die Herausforderung für Vorgesetzte oder andere Teammitglieder liegt darin, zu wissen, welche Verhaltensweisen ins Schwarze treffen und der entsprechenden Person wirklich vermitteln, dass man ihre Arbeit schätzt. Genau darum haben wir den MdW-Fragebogen entwickelt, zusammen mit speziellen »Handlungsanweisungen« für jede einzelne Sprache der Wertschätzung. Wir wollten ein Werkzeug entwickeln, das Führungskräften genaue und auf den Einzelnen zugeschnittene Anweisungen an die Hand gibt, wie sie ihren Teammitgliedern Anerkennung und Wertschätzung zeigen können, ohne erst lange herumraten zu müssen, welche Sprache der Wertschätzung der jeweiligen Person am wichtigsten ist. Wie Buckingham und Clifton in ihrem Bestseller *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!* schreiben, braucht jede erfolgreiche Führungskraft eine entscheidende Zutat, wenn sie die Talente ihrer Mitarbeitenden in produktive Stärken verwandeln will. Ohne diese Zutat sind herausragende Ergebnisse niemals zu erzielen. Die Zutat heißt Individualisierung.<sup>2</sup>

Die gute Nachricht ist: Wenn Führungskräfte sich aktiv bemühen, ihrem Team beizubringen, wie man einander seine Wertschätzung so ausdrückt, dass es beim anderen auch wirklich ankommt, verbessert sich dadurch die gesamte Arbeitsplatzkultur. Und sogar die Führungskräfte selbst haben mehr Freude an ihrer Arbeit. In einer Atmosphäre, in der Menschen anerkannt und wertgeschätzt werden, blüht jeder von uns auf.

## Wenn Anerkennung nicht richtig ankommt

Jeder von uns hat eine Sprache der Wertschätzung, die ihm am wichtigsten, und eine, die ihm am zweitwichtigsten ist. Die uns wichtigste Sprache berührt uns deutlich tiefer als die anderen. Zwar nehmen wir es zur Kenntnis, wenn uns jemand in irgendeiner der fünf Sprachen Anerkennung zollt, aber wirklich ermutigt und motiviert fühlen wir uns nur, wenn es in der Sprache geschieht, die uns am meisten bedeutet. Wenn jemand uns wiederholt Botschaften zukommen lässt, die nicht in dieser Sprache abgefasst sind, kommen sie nicht richtig an und zeigen nicht die Wirkung, die sich der Absender erhofft hat.

Wir alle neigen dazu, mit anderen auf die Art und Weise zu kommunizieren, die uns selbst am meisten bedeutet – wir »sprechen unsere eigene Sprache«. Wenn das aber nun nicht die Sprache des Teammitglieds ist, dem Sie Ihre Wertschätzung zeigen möchten, bedeutet es ihm wahrscheinlich nicht dasselbe wie Ihnen. Genau darum spricht es viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer überhaupt nicht an, wenn sie im Rahmen einer alljährlichen Aktion ausgezeichnet werden – das ist einfach nicht die von ihnen bevorzugte Sprache der Wertschätzung.

Ellen zum Beispiel kann in ihrer Abteilung die besten Verkaufszahlen und Bewertungen im Kundendienst vorweisen. Bei den vierteljährlichen Personalzusammenkünften wird sie immer nach vorne gerufen, um eine Belohnung in Empfang zu nehmen. Für Ellen ist das eine Qual. Nichts hasst sie mehr, als vor einer Gruppe im Scheinwerferlicht zu stehen. Dagegen würde sie es viel mehr zu schätzen wissen, wenn sich ihr Vorgesetzter regelmäßig mit ihr zusammensetzen würde, damit sie ihm ihre Ideen zur Verbesserung des Kundendienstes darlegen könnte. Die für sie wichtigste Sprache der Wertschätzung ist es, *sich für sie Zeit zu nehmen. Lob und Anerkennung* dagegen bedeuten ihr kaum etwas. Ein Lob vor versammelter Mannschaft ist ihr peinlich und stößt ihr negativ auf – so etwas motiviert sie einfach nicht.

Diese Fehlkommunikation kann für Sender und Empfänger gleichermaßen frustrierend sein. Stellen Sie sich einmal folgendes Szenario vor: »Was ist denn nur mit Mike los?«, fragte Claudia einen Kollegen. »Ich habe ihm gesagt, dass er gute Arbeit leistet. Ich habe ihm sogar ein Ticket für das Footballspiel am Wochenende gekauft, um ihm zu zeigen, wie sehr ich es zu schätzen weiß, wie viele Überstunden er für dieses Projekt gemacht hat. Und trotzdem schleicht er hier herum und erzählt Jim, dass er das Gefühl hat, in der Chefetage wisse man seine Arbeit gar nicht richtig zu schätzen. Was will er denn eigentlich?«

Mike will, dass ihm die Mitarbeitenden im Team unter die Arme greifen, wenn ein Projekt fertiggestellt werden muss. Er arbeitet nicht gern allein, obwohl er dazu bereit ist, wenn es absolut notwendig ist. Er weiß *Hilfsbereitschaft* zu schätzen, und es würde ihn wirklich ermutigen und motivieren, wenn seine Kolleginnen und Kollegen oder auch seine Vorgesetzten hin und wieder mit ihm zusammen Überstunden machten, um ein Projekt fristgerecht zum Ende zu bringen. Ihm »Danke« zu sagen oder ein Geschenk zu überreichen, nachdem er ein Ziel erreicht hat, ist völlig in Ordnung, stillt aber nicht sein emotionales Bedürfnis nach Anerkennung.

Das führt uns zur grundlegenden Hypothese dieses Buchs: Wir glauben, dass jeder Mensch am Arbeitsplatz (ganz gleich, ob es sich um eine bezahlte Stelle oder ein Ehrenamt handelt) spüren muss, dass man ihn wertschätzt und anerkennt, wenn er seine Arbeit gern erledigen, sein Bestes geben und langfristig dabeibleiben soll.

Tony Schwartz, Gründer und CEO der Unternehmensberatung *The Energy Project*, hat es gut auf den Punkt gebracht:

»Was auch immer jeder von uns sonst noch aus seiner Arbeit ziehen mag: Es gibt möglicherweise nichts Wertvolleres als das Gefühl, dass wir wirklich wichtig sind – dass wir etwas Einzigartiges zum großen Ganzen beitragen, und das auch gewürdigt wird.

Laut einer von Towers Watson durchgeführten weltweiten Studie

ist der entscheidendste Faktor für die Mitarbeiterbindung, ob die Arbeitnehmer das Gefühl haben, dass ihre Vorgesetzten wirklich an ihrem Wohlergehen interessiert sind oder nicht.«

Wenn Sie verstehen, wodurch Sie sich selbst ermutigen lassen und und wie Ihre Kolleginnen und Kollegen Ermutigung erfahren, kann das die Beziehungen am Arbeitsplatz verbessern, die Zufriedenheit im Beruf erhöhen und ein positiveres Arbeitsklima schaffen. Wir liefern Ihnen die Werkzeuge, Ressourcen und Informationen, die Ihnen das nötige Wissen vermitteln und Sie in die Lage versetzen, das Konzept der *Motivation durch Wertschätzung* an Ihrem Arbeitsplatz in die Praxis umzusetzen.

## Persönlich nachgefragt

*Denken Sie über die folgenden Fragen nach:*

- 1. Wie signalisieren Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen im Allgemeinen, dass Sie sie und ihre Arbeit schätzen? Wie erfolgreich sind Sie damit?*
- 2. Wissen die anderen Mitglieder Ihres Teams, wie sie Ihnen ihre Wertschätzung am besten ausdrücken können? Was haben sie schon versucht? Was hat das bei Ihnen bewirkt?*
- 3. Wodurch können Ihre Vorgesetzten oder gleichrangige Teammitglieder Sie ermutigen, wenn Sie bei der Arbeit frustriert sind oder sich entmutigt fühlen? Was hilft Ihnen?*
- 4. Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie sehr fühlen Sie sich aktuell von Ihrer bzw. Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten anerkannt und wertgeschätzt?*
- 5. Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie sehr fühlen Sie sich von Ihren Kolleginnen und Kollegen anerkannt und wertgeschätzt?*