

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einführung	11
<b>Teil 1 – Grundlagen</b>	19
1. Motivation durch Wertschätzung – Das Konzept	21
2. Für Führungskräfte in der Wirtschaft: Anerkennung und Ermutigung führen zu hohen Renditen	33
<b>Teil 2 – Die fünf Sprachen der Wertschätzung</b>	53
3. Die erste Sprache der Wertschätzung: Lob und Anerkennung	55
4. Die zweite Sprache der Wertschätzung: Sich Zeit nehmen	73
5. Die dritte Sprache der Wertschätzung: Hilfsbereitschaft	91
6. Die vierte Sprache der Wertschätzung: Geschenke	105
7. Die fünfte Sprache der Wertschätzung: Körperkontakt	119
<b>Teil 3 – Anwendung im Alltag</b>	135
8. Entdecken Sie die Sprache der Wertschätzung, die für Sie am wichtigsten ist: Der MdW-Fragebogen	137
9. Die Sprache der Wertschätzung, die Ihnen am wenigsten bedeutet: Ihr potenzieller blinder Fleck	149
10. Der Unterschied zwischen Anerkennung und Wertschätzung	161
11. Motivation durch Wertschätzung in unterschiedlichen Branchen	171
12. Besondere Aspekte der ehrenamtlichen Arbeit	189
<b>Teil 4 – Hindernisse überwinden</b>	205
13. Kann sich die bevorzugte Sprache der Wertschätzung eines Menschen im Lauf der Zeit ändern?	207

14. Motivation durch Wertschätzung: Hindernisse überwinden	227
15. Authentische Wertschätzung: Was man tun kann, wenn man seine Mitarbeiter nicht schätzt	249
Fazit – Jetzt sind Sie dran!	265
Anmerkungen	275
Werkzeugkästen: Ressourcen zum Benutzen und Weitergeben	281
<i>Einige Winke mit dem Zaunpfahl, dass Ihre Kollegen das Bedürfnis nach Wertschätzung haben</i>	283
<i>Wie man ehrenamtliche Mitarbeiter belohnt</i>	287
<i>Die Kunst des Schenkens, ohne etwas Materielles zu kaufen</i>	290
<i>Kann Lob zum Problem werden?</i>	293
<i>Warum die Sprache der Wertschätzung, die Ihnen am wenigsten bedeutet, Ihren beruflichen Weg am stärksten beeinflussen kann</i>	297
<i>Zum „Seltsam-Faktor“ stehen und damit umgehen</i>	300
<i>Echte Männer brauchen keine Ermutigung (falsch)</i>	302
<i>Wie man seine Arbeitnehmer belohnt, ohne einen Haufen Geld auszugeben</i>	306
<i>Die Top Ten: Wie man fast jedem Menschen zeigen kann, dass man ihn schätzt</i>	310
Fragebogen „Motivation durch Wertschätzung“	313

## Vorwort

**A**ls ich das Buch *Die fünf Sprachen der Liebe. Wie Kommunikation in der Ehe gelingt* schrieb, ahnte ich noch nicht, dass es sich in der englischen Originalfassung sechs Millionen Mal verkaufen und in vierzig Sprachen übersetzt werden würde. Ich wusste aber, dass dieses Konzept der fünf Sprachen, das dahinterstand, das Potenzial besaß, die Beziehung in der Ehe deutlich zu verbessern. Schon als junger Seelsorger lernte ich, dass das, was dem einen Menschen hilft, sich geliebt zu fühlen, einen anderen nicht unbedingt weiterbringt. Ich entdeckte, dass sich viele Ehepaare wirklich bemühten, einander ihre Liebe zu zeigen, aber emotional nicht zueinanderfanden, weil es ihnen nicht gelang, genau die Sprache der Liebe zu sprechen, die dem anderen am wichtigsten war.

Wenn ich Eheseminare leite, kommen häufig Paare auf mich zu und erzählen mir: „Wir hatten schon darüber nachgedacht, uns scheiden zu lassen. Dann hat uns jemand Ihr Buch in die Hand gegeben, und das hat unsere Ehe

buchstäblich gerettet.“ Das emotionale Bedürfnis, geliebt zu werden, ist für das Glück in der Ehe von grundlegender Bedeutung. Wenn dieses Bedürfnis nicht gestillt wird, erkaltet die Beziehung. Wenn sich dagegen beide Partner geliebt fühlen, gestaltet sich die Beziehung positiv und das hat wiederum Einfluss auf alle übrigen Lebensbereiche.

Im Lauf der letzten fünfzehn Jahre haben mir viele Menschen erzählt, dass sie das Konzept der fünf Sprachen auch in ihrem Berufsalltag umsetzen. Ein Abteilungsleiter sagte mir einmal: „Wir nennen sie nicht ‚Sprachen der Liebe‘, sondern ‚Sprachen der Wertschätzung‘. Aber es steckt dasselbe Konzept dahinter, und es wirkt! Es hat die Arbeitsatmosphäre bei uns im Büro wirklich ungemein verbessert. Unseren Mitarbeitern geht es viel besser und sie sind deutlich produktiver.“

Viele Menschen haben mich ermutigt, ein Buch über die Sprachen der Wertschätzung zu schreiben und über die Wirkung, die sie auf die Mitarbeitermotivation, ihre Zufriedenheit und Produktivität haben. Weil ich meine Erfahrungen im Bereich Ehe- und Familienberatung gesammelt habe, sah ich mich nach einem Koautor um, der den passenden akademischen Hintergrund und Erfahrungen aus der Wirtschaft mitbrachte. Als ich Dr. Paul White kennenlernte, wusste ich sofort, dass ich den Richtigen gefunden hatte. In den vergangenen Jahren hat sich Dr. White darauf spezialisiert, Familienunternehmen zu beraten, in denen ein Führungswechsel ansteht, und ihnen dabei zu helfen, die Geschäfte möglichst reibungslos an die nächste Generation zu übergeben. In dieser Funktion konnte er intensive Kontakte mit Führungspersönlichkeiten aus ganz unterschiedlichen Bereichen knüpfen.

Drei Jahre haben Dr. White und ich zusammen an dem Projekt *Motivation durch Wertschätzung* gearbeitet, das Arbeitnehmer darin unterstützt, die Sprachen der Wertschätzung zu entdecken, die ihnen am wichtigsten, am zweitwichtigsten und am unwichtigsten sind. Mit diesem Instrument führte Dr. White eine Reihe von Pilotprojekten in ganz unterschiedlichen Unternehmen durch. Die Rückmeldungen sind sehr ermutigend. Wir haben tatsächlich herausgefunden, dass das, was der eine Arbeitnehmer als Anerkennung und Wertschätzung versteht, bei einem anderen durchaus nicht dieselbe Wirkung haben muss. Wenn aber ein Vorgesetzter oder Kollege lernt, die Sprache der Wertschätzung zu sprechen, die dem Betreffenden am wichtigsten ist, führt das zu erstaunlichen Ergebnissen. Darum freuen wir uns sehr, dieses Buch, *Die fünf Sprachen der Mitarbeitermotivation*, veröffentlichen zu können. Wir wünschen uns, dass dieses Buch und der Fragebogen „Motivation durch Wertschätzung“ (kurz MdW, siehe Anhang) möglichst vielen Menschen in leitenden Positionen hilft, ein besseres Arbeitsklima zu schaffen und die Motivation ihrer Mitarbeiter zu erhöhen, indem sie die Sprache der Wertschätzung zu sprechen lernen, die den Betreffenden am wichtigsten ist.

Wir glauben fest daran, dass Sie mithilfe der Lektüre dieses Buches in Ihrem Betrieb ein Klima schaffen können, in dem sich der Einzelne anerkannt fühlt und darauf mit neuer Loyalität und verstärktem Engagement für die Firma reagiert.

Gary D. Chapman



## Einführung

**F**ühlen 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. Jeder von uns erwartet, dass er für seine Arbeit bezahlt wird, abgesehen von ehrenamtlichen Mitarbeitern. Die meisten Arbeitnehmer 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 der Betreffende am Arbeitsplatz erfährt.

*Der wichtigste Einflussfaktor auf die Zufriedenheit im Beruf ist nicht die Bezahlung, sondern die Anerkennung und Wertschätzung, die der Betreffende am Arbeitsplatz erfährt.*

Einer Studie des US-amerikanischen Arbeitsministeriums zufolge geben 64 Prozent der Amerikaner, die ihre Stelle gekündigt haben,

als Grund dafür an, dass sie zu wenig Anerkennung erfahren hätten,<sup>1</sup> und auch deutsche Studien belegen, dass die Mehrzahl der Arbeitnehmer in Deutschland viel zu selten Lob und Anerkennung für ihre Arbeit erfährt, obwohl Wertschätzung zu den Top-3-Kriterien für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz gehört.<sup>2</sup>

Das gilt durch die Bank weg für alle Arbeitnehmer, 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 einmal die folgenden drei Stellungnahmen von Arbeitnehmern, 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 Mitarbeitern eines erfolgreichen Fabrikbetriebes abhielten, platzte Cindy heraus: „Endlich!“

„Bitte?“, fragte einer ihrer Kollegen nach.

Wir hatten jedem einzelnen Mitarbeiter 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 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 echten Patriarchen geführt wurde. Über zwanzig Jahre hatte sie für ihn gearbeitet und kannte ihn besser als sonst irgendjemand. Obwohl Mr Stevens, inzwischen schon über siebzig, 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 ihre Kollegen 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 bekom-

men und sterben.“ Das war natürlich nur ein Scherz, aber er zeugte von ihrer Verbitterung.

Wir und auch ihre Kollegen wussten, dass Cindy sich entschieden hatte, die Zeit bis zur 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 ihrer Kollegen.

„Ich arbeite hier so gerne!“, rief Tammy 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. Er erwartet von jedem, 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 der Augenarzt Dr. Jones sehr hart arbeitete, effizient war und seinen Patienten eine ausgezeichnete Behandlung bot. Und wir hatten gehört, dass die Sprechstundenhilfen schon Schlange standen, um bei ihm arbeiten zu dürfen.

„Warum arbeiten Sie denn hier so gern?“, fragte ich (Paul).

„Weil er uns gut behandelt. Obwohl wir unglaublich viel zu tun haben und sehr schnell arbeiten müssen, lässt er sich immer etwas einfallen, um uns zu zeigen, dass wir ihm am Herzen liegen.“

Das machte mich neugierig. „Wirklich? Was denn zum Beispiel? Wie zeigt er Ihnen und den anderen Mitarbeitern, dass Sie ihm am Herzen liegen?“

„Also, zunächst einmal 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 er für uns Mittagessen und lässt es in die Praxis liefern (dafür nehmen wir uns eine halbe Stunde mehr Zeit als sonst). Manchmal erzählt er dann von den neuesten Forschungsergebnissen oder neuen Behandlungstechniken in unserem Bereich. Und in der Weihnachtszeit gibt er uns einen Tag bezahlten Urlaub und einen Geschenkgutschein über einhundert Dollar, den wir in der Einkaufspassage einlösen können. Aber am wichtigsten ist für uns seine positive und ermutigende Art. Er sagt uns häufig, dass wir gute Arbeit leisten – als Einzelne und als Team.

*„Ich würde niemals zu einem anderen Arbeitgeber wechseln, ganz egal, wie viel Geld er mir bietet.“*

Ich würde niemals zu einem anderen Arbeitgeber wechseln, ganz egal, wie viel Geld er mir bietet.“

\* \* \*