

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
1.1	Führung durch Kooperation. Warum ist das Thema wichtig? . . . . .	1
1.2	Theoretische Herleitung des WVBSW-Modells zur Steigerung von Kooperation . . . . .	5
	Literatur. . . . .	9
<b>2</b>	<b>Überblick WVBSW-Modell und empirische Zusammenhänge zwischen den Modelldimensionen und Kooperation</b>	11
2.1	Überblick WVBSW-Modell. . . . .	11
2.2	Empirische Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des WVBSW-Modells und Kooperation . . . . .	16
2.2.1	Zusammenhang zwischen Wertschätzung und Kooperation . . . . .	16
2.2.2	Zusammenhang zwischen Verstehbarkeit und Kooperation . . . . .	19
2.2.3	Zusammenhang zwischen Bewältigbarkeit und Kooperation . . . . .	20
2.2.4	Zusammenhang zwischen Sinnhaftigkeit und Kooperation . . . . .	21
2.2.5	Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und Kooperation . . . . .	22
2.2.6	Zusammenfassung . . . . .	23
	Literatur. . . . .	25
<b>3</b>	<b>Dimension Wertschätzung</b>	27
3.1	Die Dimension Wertschätzung. . . . .	28
3.2	Gründe für fehlende Wertschätzung und Ansatzpunkte für Veränderung . . . . .	32
3.2.1	Es wird keine Wertschätzung gesendet . . . . .	33
3.2.2	Es wird keine Wertschätzung empfangen . . . . .	35
3.2.3	Die Passung ist nicht gegeben . . . . .	37
3.3	Wertschätzung mehren. . . . .	40
3.3.1	Das Stufenmodell der Wertschätzung (nach Zwack et al., 2011). . . . .	40

3.3.2	Aktiv konstruktives Reagieren (nach Seligman, 2012) . . . . .	42
3.3.3	Wertschätzende Kommunikation (angelehnt an die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg, 2016) . . . . .	45
3.3.4	Weitere Anregungen . . . . .	46
3.4	Frageauswahl Dimension Wertschätzung . . . . .	50
3.5	Rückschlüsse ziehen – fühlen sich meine Mitarbeitenden wirklich wertgeschätzt? . . . . .	53
3.6	Selbstreflexion der Führungskraft im Bereich Wertschätzung . . . . .	54
	Literatur . . . . .	56
<b>4</b>	<b>Dimension Verstehbarkeit</b> . . . . .	59
4.1	Die Dimension Verstehbarkeit . . . . .	59
4.2	Verstehbarkeit im WVBSW-Modell . . . . .	62
4.2.1	Sprachliche Voraussetzungen . . . . .	63
4.2.2	Erwartungsabgleich . . . . .	64
4.2.3	Zielabgleich . . . . .	65
4.2.4	Wissen um Teilschritte . . . . .	67
4.2.5	Kenntnis der Prozesse und Hilfsmittel . . . . .	68
4.2.6	Kenntnis über zeitliche Vorgaben . . . . .	69
4.3	Frageauswahl Dimension Verstehbarkeit . . . . .	70
4.4	Rückschlüsse ziehen – haben meine Mitarbeitenden es wirklich verstanden? . . . . .	73
4.5	Selbstreflexion der Führungskraft im Bereich Verstehbarkeit . . . . .	74
	Literatur . . . . .	75
<b>5</b>	<b>Dimension Bewältigbarkeit</b> . . . . .	77
5.1	Die Dimension Bewältigbarkeit . . . . .	77
5.2	Bewältigbarkeit im WVBSW-Modell . . . . .	87
5.2.1	Umweltbezogene Ressourcen . . . . .	87
5.2.2	Fähigkeiten und Fertigkeiten . . . . .	88
5.2.3	Physische Ressourcen . . . . .	89
5.2.4	Psychische Ressourcen . . . . .	90
5.2.5	Soziale Ressourcen . . . . .	91
5.3	Frageauswahl Dimension Bewältigbarkeit . . . . .	93
5.4	Rückschlüsse ziehen – verfügen meine Mitarbeitenden wirklich über die nötigen Ressourcen? . . . . .	100
5.5	Selbstreflexion der Führungskraft im Bereich Bewältigbarkeit . . . . .	101
	Literatur . . . . .	104
<b>6</b>	<b>Dimension Sinnhaftigkeit</b> . . . . .	105
6.1	Die Dimension Sinnhaftigkeit . . . . .	105
6.2	Sinnhaftigkeit im WVBSW-Modell . . . . .	112

---

6.2.1	Globaler und basaler Sinn . . . . .	113
6.2.2	Transparenz zwischen Beitrag des Einzelnen und Sinn der Organisation . . . . .	114
6.2.3	Passung zwischen organisationaler und individueller Sinnhaftigkeit . . . . .	115
6.3	Fragenauswahl Dimension Sinnhaftigkeit . . . . .	117
6.4	Rückschlüsse ziehen – erleben meine Mitarbeitenden einen Sinn bei dem, was sie tun? . . . . .	120
6.5	Selbstreflexion der Führungskraft im Bereich Sinnhaftigkeit . . . . .	124
	Literatur . . . . .	126
<b>7</b>	<b>Dimension Wohlbefinden . . . . .</b>	<b>129</b>
7.1	Körperliches Wohlbefinden . . . . .	132
7.1.1	Körperliches Wohlbefinden mehren . . . . .	133
7.1.2	Fragenauswahl Dimension körperliches Wohlbefinden . . . . .	136
7.2	Mentales Wohlbefinden . . . . .	138
7.2.1	Mentales Wohlbefinden mehren . . . . .	140
7.2.2	Fragenauswahl Dimension mentales Wohlbefinden . . . . .	147
7.3	Soziales Wohlbefinden . . . . .	149
7.3.1	Soziales Wohlbefinden mehren . . . . .	150
7.3.2	Fragenauswahl Dimension soziales Wohlbefinden . . . . .	155
7.4	Weitere Interventionen zur Steigerung des Wohlbefindens . . . . .	157
	Literatur . . . . .	158
<b>8</b>	<b>Praktische Anwendung des WVBSW-Modells . . . . .</b>	<b>161</b>
8.1	Praktische Anwendung in der Personalführung . . . . .	161
8.1.1	Konkrete Annahmen über Ursachen für mangelnde Kooperation . . . . .	169
8.1.2	Grundhaltung für ein Gespräch über WVBSW . . . . .	175
8.1.3	Gespräche gut vorbereiten . . . . .	178
8.2	Praktische Anwendung in der Gestaltung der Strukturen . . . . .	181
8.2.1	Feedback . . . . .	187
8.2.2	Entwicklung gemeinsamer Werte und Ziele . . . . .	189
	Literatur . . . . .	194
<b>9</b>	<b>Die Anwendung des WVBSW-Modells anhand von Beispielen:</b>	
	<b>Ursachen für fehlende Kooperation identifizieren . . . . .</b>	<b>197</b>
9.1	Anwendung am Beispiel einer Hotelkette . . . . .	197
9.2	Anwendung am Beispiel einer Schule . . . . .	201
<b>10</b>	<b>Die Führungskraft als Vorbild . . . . .</b>	<b>207</b>
10.1	Dimension Wertschätzung und Selbstwertschätzung . . . . .	208
10.2	Dimension Verstehbarkeit und eigenes Verständnis . . . . .	212
10.3	Dimension Bewältigbarkeit und der Blick auf eigene Ressourcen . . . . .	215

10.4 Dimension Sinnhaftigkeit und der eigene Sinn des Lebens. ....	217
10.5 Dimension Wohlbefinden der Führungskraft. ....	220
Literatur. ....	222
<b>Stichwortverzeichnis. ....</b>	<b>223</b>