

Menschen, Produkte und Profite – Teil 3

Mitarbeiter durch professionelles Lob- und Anerkennungsverhalten motivieren

„Nicht geschimpft ist Lob genug!“ Dieses schwäbische Sprichwort ist nach wie vor kennzeichnend für das kaum vorhandene Lob- und Anerkennungsverhalten vieler Führungskräfte. Gleichzeitig verdeutlicht es, dass wir im täglichen Arbeitsprozess weitaus stärker Kritik vorfinden und praktizieren als Lob und Anerkennung.

Die in unserer Arbeitswelt weit verbreitete Tendenz zur Kritik hängt sicherlich im Wesentlichen von der Einstellung ab, dass es eben nicht nötig sei, jemand für das zu loben, was seine Aufgabe ist, für die er obendrein ja bezahlt wird. Und wenn dann doch einmal gelobt wird, passieren nicht selten Fehler, die dafür sorgen, dass gut gemeinte Worte beim Empfänger in ihr Gegenteil verkehrt werden. Damit bleibt der betroffene Mitarbeiter tatsächlich „betroffen“ und verstört auf der Strecke – er wurde ein „Lobopfer“. Wozu führt eigentlich ungeschicktes und falsch verstandenes Lobverhalten beim Mitarbeiter?

Entwicklungspsychologisch gilt als anerkannt, dass Lob zu den effizientesten Führungsmitteln gehört, das man anwenden kann. Jeder Mensch hört gern ein anerkennendes Wort. Anerkennung und Lob in richtig dosierter, situativ passender Menge und Form, zum richtigen Zeitpunkt „geht runter wie Öl“. Es stabilisiert Mitarbeiter, die an sich zweifeln, setzt Energien und sehr oft Kreativität frei, die wir – der Wirtschaftsstandort Deutschland – „bei spärlich vorhandenen Rohstoffen“ doch so dringend brauchen. Denn wie wird immer und überall gebetsmühlenartig deklamiert: „Der Mensch in seiner gesamten Bandbreite von Leistungsbereitschaft und Fähigkeit macht den Unterschied.“ Da bleibt zumindest nur ein leises Kopfschütteln übrig, wenn man in Coaching-Gesprächen feststellen muss, wie unreflektiert fachkompetente Führungskräfte das Instrument oder gar die „Medizin“ Lob im Dialog reflektieren. Hier kommt nicht selten eine gewisse Scheu zum Ausdruck, Mitarbeitern etwas Positives über ihr Verhalten oder ihre

Arbeit zu sagen. Möglicherweise haben viele, die selber nicht gerne loben, in ihrer eigenen Karriere Lob-Situationen erlebt, die sie selber unangenehm und eventuell sogar als bloßstellend empfunden haben. Manchmal lösen dann populärwissenschaftliche Anmerkungen wie „Menschen verstärken Verhalten, das gelobt wird“, oder „fehlende Anerkennung führt bei vielen Mitarbeitern zu nachlassendem Arbeitseinsatz“ Erstaunen und manchmal sogar Anzeichen von schlechtem Gewissen über verpasste Gelegenheiten aus.

Richtiges Loben

Menschen sind äußerst sensibel und feinfühlig, wenn es um das Thema Lob und

Kritik geht. Unbewusst und blitzschnell bewertet der Gegenüber denjenigen, der lobt, und zieht Rückschlüsse, wie ernst die Anerkennung gemeint ist.

Deshalb ist es wichtig, keinen Zweifel an der eigenen Aufrichtigkeit aufkommen zu lassen, wenn man ein Lob ausspricht, und sich auf den betreffenden Mitarbeiter zu konzentrieren. Ist man über die Details der Angelegenheit nicht genau im Bilde, ist es ratsam zu recherchieren. Denn Lob sollte konkret sein und den Mitarbeiter nicht mit Pauschalisierungen und Allgemeinplätzen abspeisen.

Schon die Tatsache, dass der Vorgesetzte den Mitarbeiter für wichtig genug hält, sich mit dessen Arbeit zu beschäftigen, wird von diesem oft schon als Wertschätzung empfunden. Das verleiht einem Lob Glaubwürdigkeit. Ich-Botschaften

Die größten „Lobsünden“

- Loben, was „selbstverständlich“ ist
- Erst loben, dann kritisieren – das kann dazu führen, dass der beabsichtigte, stabilisierende Effekt beim Mitarbeiter in sein Gegenteil umschlägt
- Durch ungenaue Informationen den Falschen loben
- Gönnerhaft von „oben herab“ loben, so dass es aussieht, als wollte man den eigenen Status herausstellen
- Mitarbeiter loben und gleichzeitig berechnete monetäre Ansprüche der Mitarbeiter klein reden

Die Autoren:

Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beschäftigen sich seit rund 20 Jahren mit dem Thema Personalentwicklung. Sowohl zahlreiche Global-Player als auch regionale Unternehmen ließen sich von den beiden Beratern Konzepte für Personalentwicklungs-Maßnahmen erstellen und deren Umsetzung betreuen. Die Erfahrungen von Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beim Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Implementierung von Personalentwicklungs-Strukturen sollen interessierten



Firmen die Möglichkeit bieten, einen Einblick in den Themenkomplex zu bekommen und darüber hinaus Anhaltspunkte für eine eventuelle Umsetzung im eigenen Umfeld liefern.

Wolfgang Kohl
Florettweg 23
42651 Solingen
Tel. +49 212 43362
www.menschen-
oberflaechen.de



Dieter Laurinat
Schäferstraße 42
44623 Herne
Tel. +49 2323 17840
www.laurinat-
menschen.de

(„Ich finde...“, „Ich möchte...“) sorgen zusätzlich für eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Ebenfalls wichtig für einen motivierenden Effekt ist es, Lob- und Anerkennung zeitnah auszusprechen. Nicht einfach zu entscheiden ist es bisweilen, ob ein Lob öffentlich unter Kollegen oder lieber unter vier Augen ausgesprochen werden sollte.

Hierbei gilt es zu bedenken, das öffentliches Lob anderen Kollegen unter Umständen sauer aufstoßen und sich für die belobigte Person zumindest temporär negativ auf das Arbeitsklima auswirken könnte. Von daher ist in vielen Fällen sicherlich die Vier-Augen-Variante die bessere. Wenn allerdings Anerkennung ausgesprochen wird, um bewusst die besondere Position eines Mitarbeiters in einer Gruppe herauszuheben, muss natürlich öffentlich gehandelt werden. Trennen Sie zeitlich bewusst Lob und Kritik und nutzen Sie Lob nicht als Einleitung, um Extraaufgaben zu verteilen. Als wenig zielführend erweist sich auch indirektes Lob über eine dritte Person, es wird zumeist allenfalls als Versuch der Höflichkeit aufgefasst. Auch sollte, der die Anerkennung ausspricht, sich im Klaren über die Persönlichkeit

seines Gegenübers sein. Je selbstsicherer derjenige ist, dem Anerkennung gezollt werden soll, desto dezenter sollte das Lob ausfallen, um zu wirken. Je unsicherer ein Mitarbeiter ist, desto intensiver sollte man seine Leistungen würdigen. Insbesondere jüngeren Mitarbeitern, die sich noch in einer beruflichen Orientierungsphase befinden, hilft Anerkennung, den für sie geeigneten beruflichen Weg einzuschlagen. Auch wer unter einer gravierenden persönlichen Ausnahmesituation weiterhin gute Leistungen bringt, verdient Anerkennung. Grundsätzlich kann hier auch ein Erfahrungsaustausch mit Kollegen auf derselben Hierarchie-Ebene zu neuen Ideen führen, wie Lob und Anerkennung wirksam ausgesprochen wird.

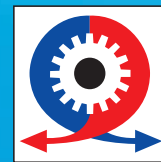
Top-Down und Bottom-Up

Grundsätzlich muss aber nicht immer nur der Chef den Mitarbeiter loben. Ehrliche Anerkennung für einen Vorgesetzten von seinen Mitarbeitern ist genauso wertvoll, wie Lob und Anerkennung unter Kollegen auf einer Hierarchie-Ebene. Deshalb sollte Loben und Anerkennen intensiver Eingang in unser aller Kommunikations-

und „Wahrnehmungsverhalten“ finden. So wäre ein „Chef, das haben Sie aber prima hingekriegt“ ein erfreulicher Beleg für das Vorhandensein einer firmeninternen „Lobkultur“. Obendrein wäre die Tatsache, dass sich der Mitarbeiter traut, dem Chef Anerkennung auszusprechen ein sicheres Indiz für ein sehr gutes Arbeitsklima, in dem der Vorgesetzte seine Mitarbeiter ernst nimmt und Wert auf ihre Meinung legt. Mit einem Wort: richtig verwendetes Lob spornt an, bestätigt, gibt Orientierung und Mut zum Weitermachen auch in Krisenzeiten. Damit gehört Lob und Anerkennung zu den Lebenselixieren wirtschaftlichen Handelns! Denn ein hoher Motivationsgrad der Mitarbeiter ist durch nichts zu ersetzen.

Vorschau

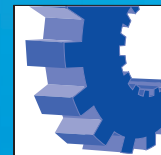
Teil 4 der Serie „Menschen, Produkte und Profite“ wird sich weiter mit den Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte beschäftigen, dieses Mal mit Kritik als ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiterführung.



52. Internationale Maschinenbau-messe

MSV 2010

AUTOMATIZACE



7. Internationale Messe für Metallbearbeitung

IMT 2010



Besucherregistrierung

Registrieren Sie sich online vor Ihrem Messebesuch und sparen Sie Zeit und Geld!
www.bvv.cz/msv

13.–17. 9. 2010

Brünn – Tschechische Republik

www.bvv.cz/msv

Messe Brünn
Výstaviště 1
CZ – 647 00 Brno
Tel.: +420 541 152 926
Fax: +420 541 153 044
E-Mail: msv@bvv.cz
www.bvv.cz/msv

BVV

**Veletrhy
Brno**