



Leseverständnisübung – Text

B Mündliche Kommunikation

So geht's richtig: Experte Marco De Micheli gibt in seinem neuen Buch Tipps, wie das nächste Feedbackgespräch gelingt



© Robert Kneschke/Fotolia

Lob geht im stressigen Arbeitsalltag nicht immer ganz leicht über die Lippen – erhöht aber nachweislich die Motivation und steigert die Produktivität. Dass ein saloppes Schulterklopfen zwischendurch nicht unbedingt die erwünschte Wirkung bringt, erscheint schlüssig. Aber wie geht es richtig? Marco De Micheli, Verlagsleiter und Inhaber des Praxium-Verlages für Personalwesen und Leadership, gibt Tipps:

1. Persönlich loben

Nur ehrliches, persönliches Lob wirkt. Wichtig auch: sich dafür Zeit zu nehmen. „Sprechen Sie Ihr Lob nicht einfach nebenbei aus, bitten Sie den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zuweilen sogar in Ihr Büro“, schreibt De Micheli in seinem kürzlich erschienenen Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche. „Nur alle Schaltjahre einmal zu loben, wenn jemand eine herausragende Leistung gezeigt hat, ist falsch.“

Aber: Zu viel des Lobs kann offenbar süchtig machen. Der gute Rat daher: ausgewogen – also nicht zu selten, aber auch nicht zu häufig – loben. „Kommt positives Feedback zu oft und zu leicht über die Lippen, lässt die Wirkung schnell einmal nach, und die Glaubwürdigkeit leidet ebenso darunter“, sagt De Micheli.

2. Fähigkeiten und Talente betonen

Ebenso gilt: „Beziehen Sie Ihr Lob am besten genau auf die Leistung, für die der Mitarbeiter es verdient hat, und – besonders wichtig – sprechen Sie damit konkret die gezeigten Fähigkeiten und Stärken an“, schreibt De Micheli. Es sei ratsam, dabei jene Qualifikationen besonders hervorzuheben, die vermutlich auch für künftige Aufgaben von Bedeutung sein werden. Lob macht Mitarbeiter happy und spornt sie für nächste Aufgabe an. Es sollte sich aber auf konkrete Leistungen beziehen.



3. Rolle im Unternehmen hervorheben

Machen Sie dem Mitarbeiter außerdem klar, welche Bedeutung seine Leistung für das Unternehmen oder das Team hat – dass er beispielsweise einen exzellenten Kundenservice leistet oder die Marktführerschaft sicherstellt. „Ebenso kann eine sehr hilfreiche Unterstützung des Vorgesetzten mit besonderer persönlicher Dankbarkeit verbunden sein“, sagt De Micheli. „Dadurch erkennt der Mitarbeiter, welchen Beitrag er daran geleistet hat. Das stärkt sein Selbstwertgefühl und motiviert ihn für künftige Herausforderungen“, so der Experte weiter.

4. Nachhaltig loben

Wer nach einem Lob umgehend wieder zur Tagesordnung übergehe, könne leicht den Eindruck erwecken, nun lediglich die Pflicht des Schulterklopfens erfüllt zu haben. Besser laut De Micheli: den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre lobenswerten Leistungen auch zu reflektieren. Dies könne beispielsweise erfolgen, indem auf weitere positive Resultate der Leistungen hingewiesen wird, eine weitere, noch anspruchsvollere Aufgabe ähnlicher Art in Aussicht gestellt oder einen Tag danach von positivem externem Feedback berichtet wird. Di Micheli: „Damit verstärkt man die Relevanz der Leistung, die Glaubwürdigkeit und die Ehrlichkeit der erbrachten Anerkennung.“

5. Keine Versagensangst auslösen

Man solle aber nicht nur für Spitzenresultate und gute Leistungen loben, sondern zuweilen auch für Einsatz, Beharrlichkeit, Ausdauer und andere nicht direkt mit der Arbeit verbundene Eigenschaften lobende Worte finden, wie De Micheli schreibt. „Damit verhindert man Angst vor dem Versagen, vor Zielverfehlung oder 'Lobesentzug'.“

Wichtig sei daher auch, ein angstfreies Arbeitsumfeld zu ermöglichen, in dem Fehler zwar angesprochen, aber als Lernchance erkannt werden.

6. Nie mit Kritik vermischen

Anerkennung mit Kritik zu mischen, bezeichnet De Micheli als „kontraproduktiv“. Er sagt: „Das vernichtet die Wirkung des Lobes komplett, da die Zuckerbrot-und-Peitsche-Absicht von den Mitarbeitern sofort durchschaut wird. Sie vermuten folglich, dass nicht das Lob, sondern eben die Kritik der eigentliche Anlass für das Gespräch war.“ Fazit: „Kritik zwischen Lob zu verstecken, auch als Sandwich-Methode bezeichnet, ist zwar in Mitarbeitergesprächen beliebt, aber nicht unbedingt zu empfehlen.“ Lob sollte im Idealfall auf die Individualität jedes Mitarbeiters fokussieren.

7. Nicht nur Spitzenleistungen und Stars loben

Sicher verdienen es Spitzenleistungen, herausragende Erfolge oder für das Unternehmen besonders wertvolle Leistungen entsprechend anerkannt und gelobt zu werden. Doch auch Teilerfolge oder zuweilen auch Routineleistungen zu loben, hält De Micheli für wichtig, da auch so das Selbstvertrauen gestärkt werde. „Allein das Interesse an der Arbeit oder an einem Projekt kommt oft bereits positiv an.“



Wichtig: Anerkennung sollte nur unter vier Augen ausgesprochen werden. „Schnell einmal können andere Mitarbeiter sich zurückgesetzt fühlen oder beglückte Kollegen als Karrieristen abtun. Eine Gruppe oder ein Team darf als Ganzes gelobt werden, aber immer nur unter konsequentem Einbezug aller.“

8. Lob mit Gefühlen ist authentischer

Trockenes und sachliches Lob sei nicht immer der beste Weg, schreibt De Micheli weiter, „vor allem, wenn es zwischen Tür und Angel zu einem Instant-Lob wird“. Besser seien starke und ehrliche Gefühle, gezeigt beispielsweise durch die spontane Begeisterung über bewiesene Leistungen. „Zeigt man gar einen faktischen Beleg der anerkannten Leistung, etwa das Kompliment eines Kunden-E-Mails zu einer erzielten Verbesserung, wirkt man beim Loben noch glaubwürdiger.“

9. Anerkennung nicht nur mit Worten

Über das Lob mit Worten hinaus gebe es auch subtile Formen der Anerkennung. „Das Fragen um einen Rat, das Interesse an einer Meinung unter Würdigung des Fachwissens oder eines besonderen Talentes zeigen Mitarbeitern besser, dass deren erbrachte Leistung Wert hat, als ein Schulterklopfen und einige aufmunternde Worte“, sagt De Micheli.

10. Nicht taktieren

Lob werde zuweilen auch aus rein taktischen Gründen eingesetzt – das sei eine völlig falsche Herangehensweise, sagt De Micheli. „Gönnerhaftes Lob dient offensichtlich nur dazu, Hierarchien zu demonstrieren, sich Rückendeckung, Zustimmung und Loyalität billig erhaschen zu wollen“, schreibt er. „Diese Formen der Anerkennung werden schnell als unehrlich entlarvt.“ (lib, 9.9.2015)

Marco De Micheli, Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen. € 30,30 / 343 Seiten. Praxium-Verlag, Zürich 2015

<http://derstandard.at/2000021929347/Loben-im-Buero-De-Micheli>

(09.11.2015, 10:15 Uhr)