

Lob braucht kein Mensch

Alle Welt redet darüber, wie wichtig es ist, eine „Wertschätzungskultur“ im Unternehmen zu pflegen – und jetzt soll Lob plötzlich überflüssig sein? Ja genau. Denn Lob ist etwas völlig anderes als Wertschätzung. Und Anerkennung ist noch einmal etwas anderes. Nur, wenn wir diese Differenzierung beachten, können wir wirkungsvolle Maßnahmen ableiten, die tatsächlich zu einer Wertschätzungskultur im Unternehmen beitragen.

Nicht zufällig benutzen wir den Begriff „Lob“ meistens im Kontext hierarchischer Abhängigkeitsverhältnisse: Die Mutter lobt das Kind, der Lehrer den Schüler – und die Chefin den Mitarbeiter. Meistens kommt dieses Lob auch noch recht unspezifisch daher, im Sinne von „Das haben Sie sehr gut gemacht.“. Aber selbst, wenn das Lob spezifischer ausgedrückt wird, bleibt es ein subjektives Bewertet-Werden. Dazu schreibt Liv Larsson in ihrem Buch „Dankbarkeit, Wertschätzung und Glück“: *Wir haben kein Bedürfnis zu hören, dass wir etwas taugen oder fleißig sind, aber wir haben alle das Bedürfnis, gesehen und gehört zu werden* (S. 40). Und damit sind wir beim ersten Teil der Alternative zum Loben: Anerkennung.

Mit Anerkennung ist gemeint, eine ehrliche Rückmeldung zu dem Beitrag zu geben, den jemand geleistet hat bzw. zu den Auswirkungen seines Tuns. Anerkennung ist also eine Form von Feedback. Durch Anerkennung geben wir jemandem die Antwort auf die Fragen: Was sind die Wirkungen meines Tuns innerhalb dieser Organisation? Was ist mein Anteil?

Konkret umgesetzt werden kann Anerkennung im Unternehmen durch Feedback-Systeme, und zwar auf zwei Ebenen:

a) Feedback zu Leistungen und Ergebnissen

Um eine Grundlage zu haben für differenziertes Feedback, sollten Sie am besten mit Ihrem Team gemeinsam überlegen: Was heißt für uns eigentlich Erfolg? Woran erkennen wir ihn? Was sind die Kriterien, an dem wir ihn messen wollen? Dabei macht das Messen von Einzelleistungen in aller Regel keinen Sinn. Denn es gibt keine Einzelleistung im Unternehmen.

b) Feedback zum Sozialverhalten und Zusammenspiel im Team

Hier kann man einfach regelmäßig in den Teamsitzungen die Frage stellen: Wie haben wir in dieser Woche zusammengearbeitet? Was hat mir gut gefallen? Was hätte ich mir anders gewünscht? Denn von einer guten und wertschätzenden Zusammenarbeit hängt der Teamerfolg maßgeblich ab. Daher sollte es nicht nur für fachliche Beiträge Anerkennung geben, sondern auch für soziale.

Aber zur Umsetzung einer Wertschätzungskultur gehört nicht nur das regelmäßige Feedback zu den Beiträgen, die geleistet werden. Wertschätzung ist darüber hinaus eine Form der

aufmerksamen Wahrnehmung, im Sinne von „Ich sehe deine Bemühungen, deinen Einsatz, deinen Mut.“ Wertschätzung kann nicht nur fachlichen Leistungen gegenüber gebracht werden, sondern z.B. auch Tugenden (z.B. Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit), Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. „Ihre freundliche Art“, „Ihr Humor“, „Ihre Ruhe und Gelassenheit im größten Chaos“) oder dem Übernehmen unliebsamer oder zusätzlicher Arbeiten (hier drückt sich die Wertschätzung am besten in ausgesprochenem Dank aus).

Und last but not least: Wertschätzung bedeutet ganz wesentlich, das Gute im Unternehmen in den Fokus zu nehmen und es anzusprechen: Machen Sie sich immer wieder klar, dass die deutliche Mehrheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut und gerne arbeitet oder arbeiten möchte. Und geben Sie Ihrem Team Raum, um das Gute zur Sprache zu bringen. Zum Beispiel zu Beginn jeder Besprechung: Was ist uns in der vergangenen Woche gut gelungen? Das bringt mehr als jedes Lob. Versprochen!

Dr. Ulla Domke, prometha Organisationsberatung
www.prometha.de