



Die Mitarbeitenden öfter zu loben, wenn sie etwas gut gemacht haben, kann viel Ärger ersparen.

NICHT GESCHIMPFT IST LOB GENUG

Die Anerkennung der Leistung von Mitarbeitenden ist in manchen Firmen ein rares Gut. Aber wie Pflanzen erschlaffen, wenn sie nicht gegossen werden, liegt in einem Mangel an Wertschätzung einiges an Risiken verborgen. Dies lässt sich allerdings mit wenig Aufwand ändern. Text: Gerlinde Lahr (Dipl. Psychologin); Bilder: Fotolia

«Jetzt haben wir in dieser Hitze noch Überstunden gemacht, damit das Projekt fertig wird, obwohl zwei krank sind und das Material zu spät geliefert wurde! Und es sieht Klasse aus! Glaubst du, der Chef hätte irgendein Wort darüber verloren? Nichts, null! Aber dass eine Linie bei den Kantensteinen nicht völlig gerade war, das hat er natürlich sofort gesehen. Ich glaube, nächstes Mal gehe ich rechtzeitig nach Hause, dann wird es halt später fertig, ist ja eigentlich nicht mein Problem.»

Wie wird sich die Motivation dieses Mitarbeitenden entwickeln, wenn er eine solche Erfahrung häufiger macht? Wird er sich noch so einsetzen, wie es eigentlich gewünscht wäre? Oder wird er inneren Trotz aufbauen, frei nach dem Motto «Dann macht doch euren Kram ohne mich!». Dies kann bis hin zur Verachtung Vorgesetzter gehen, die gar nicht verstehen, wie viel Mühe eine Arbeit gekostet hat.

Alle Hierarchiestufen betroffen

Mangel an Anerkennung bis hin zu Kränkungen sind nichts Unübliches im Arbeitsleben, und sie betreffen alle möglichen

Hierarchiestufen. In meinen Coachings sitzen auch hochbezahlte Manager vor mir und sind wütend oder deprimiert, dass es nie genug ist, dass immer nur die Fehler gesehen werden und der Einsatz nur dann gesehen wird, wenn eine gut zu verkaufende Leistung dabei herauskommt.

Wahrgenommen zu werden ist ein grundlegendes Lebensbedürfnis. Und daran knüpft sich der Wunsch nach positivem Feedback. Wer hat nicht schon einen stolzen Fünfjährigen erlebt, der unter grossen Mühen etwas gebastelt hat und voller Stolz und Erwartung zum Vater oder zur Mutter rennt. Schmerzhaft, wenn die Erwachsenen dann nicht mal einen richtigen Blick darauf werfen, weil sie gerade mit Wichtigerem beschäftigt sind – und wunderbar, wenn der Erwachsene sich Zeit nimmt und das Werk würdigt: nicht nur das Ergebnis, sondern auch den Willen und die Mühe. Dies stärkt das Gefühl für Selbstwirksamkeit, das im Erwachsenenalter von zentraler Bedeutung ist für Wohlbefinden und Leistungsbereitschaft.

Anerkennung ist eng mit Zugehörigkeit verwandt. Wer in einer Gruppe nicht anerkannt ist, wird leicht zum Aussenseiter,

und wenn er sich nicht zugehörig sieht, wird er sich auch nicht für die Belange der jeweiligen Gruppe einsetzen. Bei grober Abwertung unter Umständen sogar Rachefantasien schmieden.

Der Psychologe Claude Steiner vertritt in seinem Konzept der Emotionalen Intelligenz die Auffassung, dass viele Menschen unter einem erheblichen Mangel an Anerkennung und Zuwendung leiden. Anerkennung wird in manchen Familien unbewusst knapp gehalten. Damit erreichen Eltern, dass Anerkennung zur Mangelware wird, und der Preis dafür entsprechend hoch ist. Nach Steiner dient dies Eltern dazu, ihre Kinder besser steuern zu können. Könnte dies nicht auch in manchen Firmen eine Parallele finden?

Anerkennung für gutes Selbstwertgefühl

Doch warum ist Anerkennung eigentlich so wichtig? Letztlich ermöglicht Anerkennung Identität. Wir alle brauchen ein «spiegelndes» Gegenüber. Erst wenn wir erleben, dass wir in einer Gemeinschaft wahrgenommen und anerkannt werden, können wir ein gutes Selbstwertgefühl entwickeln. Dazu ist die berufliche Identität ein wesentlicher Baustein. Jede/r kann es leicht ausprobieren, wenn er auf einer Party bei der Frage «Was machen Sie beruflich?» einmal experimenthalber mit «Ich bin arbeitslos» oder «Ich mache gar nichts» antwortet. Man kann interessante Reaktionen beobachten.

Arbeit wird immer in zwei Währungen bezahlt: zum einen mit Geld, aber eben auch mit Anerkennung. Nicht nur bei Arbeitslosigkeit, auch beim vielleicht lang ersehnten Ruhestand kann es psychisch destabilisierend wirken, fehlt plötzlich die Zugehörigkeit, die das Ich stärkt.

Gerade bei Neuem kann das Gefühl, nicht wahrgenommen zu werden und keine klaren Feedbacks zu bekommen, schnell zu Verunsicherung führen: «Mache ich es eigentlich richtig oder falsch?». Informationstheoretisch hat Lob eine ziieldienlichere Bedeutung als Tadel, da es klar macht, was gewünscht wird – und nicht, was unerwünscht ist. Wie jeder weiss, kann es Tausende von Arten für einen unaufgeräumten Schreibtisch geben, aber nur eine begrenztere Variationsbreite für einen der Arbeit dienlich aufgeräumten Schreibtisch.

Kooperative Aspekte sind wichtig

In meiner Zeit als Sportpsychologin habe ich es oft erlebt, dass Trainer Anerkennung nur für hervorragende Leistungen vergeben haben, und eher Konkurrenzsituationen zwischen den einzelnen Sportlern gefördert haben. Natürlich kann Konkurrenzverhalten unter bestimmten Bedingungen leistungssteigernde Wirkung haben. Dies funktioniert aber nur, wenn parallel die kooperativen Aspekte gefördert werden, sonst spaltet rivalisierendes Verhalten das Team oder Unternehmen.



Zusätzlich besteht die Gefahr, «Schaumschläger» grosszuziehen, die mehr Wert auf eine gute Selbstdarstellung als auf wirkliche Leistung legen, um vor dem Chef und den anderen gut dazustehen. Nimmt sich der Chef nicht die Zeit, um die tatsächliche «Performance» der einzelnen Mitarbeitenden wahrzunehmen, besteht ein grosses Risiko, dass dies die stillen Stützen eines Teams, die tatsächlich Leistung bringen und sich einsetzen, so frustriert, dass sie irgendwann wegbrechen.

Es geht keinesfalls darum, Lob jeden Tag mit der Giesskanne auszuschütten. «Erwischen» Sie Ihre Mitarbeitenden immer wieder mal dabei, wenn sie etwas richtig machen und verstärken Sie dies. Wenn die Arbeit zur Quelle von Selbstwirksamkeit wird, verringert dies auch die Gefahr, dass die Hauptenergie in die Freizeit verlegt wird.

Was ist hilfreich?

- Sich selbst anerkennen zu können ist die Grundvoraussetzung, um dies auch bei anderen zu tun.
- Eine wertschätzende Gesamtatmosphäre, in der sich alle respektiert fühlen.
- Das Schätzen von Verschiedenheit, zum Beispiel auch von älteren Mitarbeitenden, die oft viel Erfahrung und hohe Loyalität einbringen.

«Säen» Sie Anerkennung, damit Sie Leistung «ernten» können, dies ist auch bei eigenem Effizienzdruck gut investierte Zeit, denn Sie fördert nicht nur die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, sondern auch die Stimmung im Betrieb.

Unkrautvernichtung mit Infrarot

Ecoflame

- Arbeitsbreiten: 35/50/75 cm
- Zündautomatik
- Sparsamer Gasverbrauch



Hermann Baur AG

CH-8907 Wettwil
Telefon 044 700 14 56
info@hermannbaur.ch
www.hermannbaur.ch

**Verlangen Sie
eine Vorführung!**

Turboschnelle Unkrautvernichtung

Zacho UKB 650

- Arbeitsbreite: 65 cm
- Leistung: bis 3000 m²/Std.
- Heissluftsystem: 800 °C
- inkl. Radantrieb

