



Wenn es um Leistungsverbesserung geht, sollte in der Schule wie im Beruf stets das Gefühl von Wertschätzung vermittelt werden.

Foto: Ravi_sunlight/Shutterstock.com

Loben, aber richtig

„Super gemacht“ oder „großartige Leistung“: Positive Rückmeldungen kommen immer gut an. Wer seine Mitarbeiter motivieren will, sollte aber noch einiges mehr beachten. *Von Monika Höna*

Tobias Kanter (9) freut sich. In seinem Halbjahreszeugnis hat er in Mathe eine Drei bekommen. Davor stand da immer eine Vier und einmal sogar Vier bis Fünf. Seit er Frau Steinmann (beide Namen geändert) in dem bislang ungeliebten Fach hat, machen ihm die Rechenaufgaben sogar richtig Spaß. Die Welt der Zahlen ist ihm zwar noch immer nicht ganz geheuer, aber er hat gelernt, dass man sich davor nicht fürchten muss. Geduldig und in kleinen Schritten hat ihm Frau Steinmann erklärt, worauf es ankommt und mit einem anerkennenden „Gut gemacht!“ einen Smiley ins Heft gemalt, als er ohne Hilfe das richtige Ergebnis herausbekommen hatte.

Der Lernfortschritt liegt im Fall von Tobias zweifellos vor allem am pädagogischen Geschick seiner Lehrerin. Aber auch das Lob trägt seinen Teil dazu bei. Neben der Anerkennung für die erbrachte Leistung steigert es das Selbstwertgefühl des Jungen und hilft ihm, weitere Aufgaben in der Überzeugung anzugehen, dass auch diese gelöst werden können.

Im Berufsleben ist das nicht anders: Wer seine Aufgaben gewissenhaft erledigt, Probleme löst und mit neuen Herausforderungen umzugehen weiß, wird

von seinen Vorgesetzten geschätzt und bekommt entsprechende Rückmeldungen. Da mögen die fleißigen Schwaben noch so oft mit dem vielzitierten Spruch „Nicht geschimpft ist genug gelobt“ kokettieren – ein anerkennendes Wort vom Chef oder der Chefin wird auch im Land der sparsamen Tüftler gern gehört.

Kritik kommt naturgemäß weniger gut an, von Führungskräften genauso wenig wie von Kollegen. Eine Studie von Paul Green, der als Doktorand der Harvard Business School in einem Unternehmen mit 300 Mitarbeitern deren Reaktion auf positives und kritisches Feedback von Kollegen untersuchte, bestätigt dies. Erhielten Mitarbeiter dieses Unternehmens negative Rückmeldungen, „dann ver-

suchten sie, sich von den Kollegen zu distanzieren, von denen sie es bekommen hatten. Sie schauten sich nach anderen, neuen Beziehungen um“, sagte Green in einem Interview mit dem „Harvard Business Manager“. Mehr noch: Je negativer die Rückmeldung war, desto mehr versuchten die Mitarbeiter, neue Netzwerke zu knüpfen – sprich, die Nähe zu anderen Kollegen zu suchen, die mehr Anerkennung zeigten.

Die Lösung des Problems kann Green zufolge allerdings nicht sein, Kritik gar nicht oder immer nur in Verbindung mit Lob vorzubringen. Es gehe vielmehr darum, dem Mitarbeiter seine Verbesserungsmöglichkeiten so zu vermitteln, dass er sich dennoch wertgeschätzt und anerkannt fühlt. „Feedback wird jemanden wohl nur dann dazu bringen, sich verbessern zu wollen, wenn er sich dabei in seiner Persönlichkeit ernsthaft bestätigt fühlt“, sagt Green.

Kritik und Lob als „Mittel“ der Mitarbeiterführung einzusetzen, hält auch Stephanie Borgert für falsch. „Lob hat aus meiner Sicht die gleiche Wirkung wie Tadel – es ist Dressur und kann zu unerwünschten Nebenwirkungen führen, weil es dann auf Dauer immer mehr oder stärkeres Lob braucht“, meint Borgert. Sie, die einige Jahre als Führungskraft in der IT-Branche tätig war und sich mittler-

weile als Beraterin und Buchautorin selbstständig gemacht hat, warnt vor allem vor unspezifischen Qualitätsurteilen nach dem Motto „das finde ich ganz toll“ oder „das will ich nicht noch einmal erleben“. Wenn jemand seine Mitarbeitenden schätzt und anerkennt, so Borgert, dann drücke sich das immer auch über die Kommunikation aus. „Dann muss nichts extra einstudiert werden, was eh schnell unaufrichtig wirkt.“

Führungskräfte, die auf Lob und Tadel nicht verzichten wollen, sollten laut Borgert wenigstens versuchen, dabei das besondere Verhalten oder die Leistung des Mitarbeitenden zu beschreiben und die entsprechende Wirkung auf die Arbeit und das ganze Team zu würdigen. Einfach nur Loben um des Lobens willen steigert ihrer Ansicht nach die Arbeitsmotivation gerade nicht. Die Mitarbeitenden würden damit lediglich darauf getrimmt, „genau das zu tun, was zu Lob führt.“ Das könne zum Selbstzweck mutieren und mache keinen Sinn. Borgert plädiert nachdrücklich dafür, die Menschen mit ihren Stärken und Schwächen zu sehen und anzuerkennen. „Führungskräfte sollten ein Umfeld gestalten, in dem Anerkennung an der Tagesordnung ist – und zwar im Team, auch untereinander –, und in dem Kritikpunkte offen und direkt miteinander geklärt werden.“

„Ein Lob, das zum Selbstzweck mutiert, macht keinen Sinn.“

Stephanie Borgert
Autorin und Beraterin

So ist's Recht

Kurzfristige Terminabsage kostet

Als sich eine Patientin beim Zahnarzt anmeldete, sagte sie zu, den fest vereinbarten Termin mindestens 24 Stunden vorher abzusagen, falls sie verhindert sein sollte. Bei kurzfristiger Absage verlangt der Mediziner von Patienten Schadenersatz in Höhe des entgangenen Honorars, weil er Behandlungen nur nach vorheriger Terminvergabe vornimmt. Die Patientin sagte den Termin aber erst am Behandlungstag ab und weigerte sich, das Ausfallhonorar zu zahlen. Der Zahnarzt klagte das Honorar für 80 Minuten ein (375 Euro) und bekam vom Amtsgericht Bielefeld Recht. Die Patientin sei informiert gewesen, dass es sich

um eine Bestellpraxis handelte, in der die vereinbarte Zeitspanne ausschließlich für einen Patienten reserviert sei. Daher sei es zulässig, mit den Patienten zu vereinbaren, dass sie bei kurzfristiger Absage oder nach unentschuldigtem Nichterscheinen das Honorar zahlen müssten. Der Zahnarzt habe mit ihr eine Behandlung von 195 Minuten vereinbart. Davon habe er 115 Minuten für andere Patienten verwenden können. Also schulde ihm die Patientin das Honorar für 80 Minuten. *OnlineUrteile.de*



Urteil des Amtsgerichts Bielefeld VOM 10.02.2017 – AZ: 411 C 3/17

Was meinen Sie dazu?

Spielzeit für Eltern und Kinder

Glück im Spiel, Glück in der Familie – es könnte so einfach sein. Eine Studie der Lego-Gruppe zeigt jedoch, dass in vielen deutschen Familien die Zeit zum Spielen fehlt. Und das, obwohl sich Eltern in Deutschland eins sind, dass Spielen entscheidend für die kindliche Entwicklung und die Zufriedenheit der Kinder ist. Auch die elterliche Zufriedenheit steigert sich durch das gemeinsame Spiel. Dennoch geben rund vier von zehn der befragten Eltern an, dass sie zu wenig Zeit in das gemeinsame Spiel mit ihren Kindern investieren (37 Prozent) und ihre Freizeit zum Spielen nicht ausreicht (42 Prozent). Fast jeder

zweite Elternteil (48 Prozent) lässt sich laut eigener Aussage zudem durch Smartphone, E-Mails oder Alltagsaufgaben leicht vom Spiel mit den Kindern ablenken. Die Folge: In jeder dritten Familie in Deutschland wird weniger als fünf Stunden pro Woche gemeinsam gespielt, elf Prozent der Eltern spielen sogar weniger als zwei Stunden wöchentlich mit ihren Kindern. Interessant: Während 41 Prozent der befragten Eltern bezweifeln, dass digitales Spielen kreativ ist, steht bei Kindern sowohl digitaler als auch haptischer Spielspaß hoch im Kurs. Für die Studie wurden 1024 Eltern und 414 Kinder aus Deutschland befragt. *ots*



Was nun?

Streitpunkt Mietkosten

Otto Lapp geht Beziehungsfragen auf den Grund



Charlotte (29) will endlich mit Paul (28) zusammenziehen. Bisher lebt jeder noch für sich. Mit einer gemeinsamen Wohnung kann sich auch Paul anfreunden – sofern er dafür nicht mehr bezahlen muss als bisher.

Liebe hat viele Komponenten. Neben dem schönen Gefühl, das sie vermittelt, kann sie manchmal ganz schön Stress machen. Aus einem ruhig dahinfließenden Bach wird mitunter ein Fluss, der an Strömung gewinnt. Auch Pauls (28) Leben veränderte sich, als er vor anderthalb Jahren Charlotte (29) kennenlernte. Noch hat jeder seine eigene Wohnung, doch Charlotte möchte mehr Gemeinsamkeit und schlägt vor zusammenzuziehen. Sie hat schon „eine schöne Wohnung im Auge“. Paul ist prinzipiell einverstanden, will aber nicht mehr bezahlen als bisher. Ist er ein Geizkragen? Liebt er sie nicht wirklich? Oder hat sie es zu eilig?

Auch wenn es auf den ersten Blick so aussieht, Paul macht das „eigentlich nicht verkehrt“, sagt die Beziehungs-Expertin Nora Nägele aus Stuttgart. In der Partnerschaft geht es eben nicht nur um Gefühle und Zweisamkeit. Es geht auch um Geld. Schon ein altes Sprichwort sagt: Wenn die Armut zur Tür hineingeht, fliegt die Liebe zum Fenster hinaus.

Charlotte möchte diese schöne Wohnung, hat sie innerlich schon eingerichtet. Damit hat Paul kein Problem. Was ihn wirklich stört, ist der Preis. Seine Offenheit ist zu loben. Zweisamkeit ja, gemeinsames Leben

„Sie darf ihn nicht überfahren.“

ja, „aber die Mehrkosten gehen auf dein Konto“. Es klingt nicht nach Ablehnung, eher danach, dass Charlotte in dieser Sache zu schnell zu weit vorgeprescht ist. „Sie hat ihn damit überfahren“, sagt die Beziehungs-Expertin, „und ihn nicht mitgenommen.“ Wenn einer träumt und danach handelt, passiert das meistens. Vor allem dann, wenn er seine Träume nicht mit dem Partner bespricht, bevor er handelt. Partnerschaft ist immer auch ein Geschäft, ein Geben und Nehmen – und Verhandlungssache.

Das Problem, das Charlotte mit Paul jetzt hat: Sie muss die wichtigsten Schritte auf dem Weg in ein gemeinsames Leben nachholen: einen Plan und die Vereinbarung, was die gemeinsame Wohnung kosten darf. Es geht nicht nur um ihren Wunsch, sondern auch um die Berücksichtigung seiner Bedürfnisse. Und zwar in jeder Beziehung, also auch in der finanziellen. „Sie darf ihn nicht überfahren“, warnt Nägele.

So gesehen ist nicht das Zusammenziehen verfrüht, sondern dass Charlotte sich längst für eine Wohnung entschieden hat. Am besten wäre es, sie trennt sich innerlich von diesem Wunsch. Der nächste Schritt wäre, dass die beiden besprechen, was sie wollen, was jeder bezahlen kann und will. Erst dann sollten sie auf die Suche gehen.

Und dann ist es Zeit für ganz nüchterne Überlegungen: Sie legen alles zusammen, was sie beide bisher bezahlt haben, dann teilen sie es durch zwei. Wenn sie mehr bezahlt hat als er, muss sie sich das vorher überlegen. Und wenn sie unbedingt eine tolle gemeinsame Wohnung möchte, dann müsste sie den größeren Anteil zahlen. Oder verzichten. Sonst beginnt das gemeinsame Leben mit einem faulen Kompromiss, bei dem er „draufzahlt“. Das wird immer wieder vorkommen in einer Partnerschaft, aber wenigstens am Anfang sollte alles ausgeglichen sein.