



© Panthermedia.net/Wavebreakmedia Ltd.

OLIVER HAAS

Toll, Walter, Spitzenergebnis, was du da erzielt hast!“ Sie klopfen Ihrem Mitarbeiter respektvoll auf die Schulter und loben ihn für das Erreichte. Walter lächelt und ist stolz. Es ist uns allen bekannt, dass ein Lob des Chefs ermutigend wirkt und manchmal sogar von Mitarbeitern als wichtiger empfunden wird als eine finanzielle Belohnung. Die amerikanische Wissenschaftlerin Carol Dweck beweist jedoch mit ihren Studien, dass das anfangs erwähnte Lob dem Mitarbeiter eher schadet als nützt.

Dweck untersuchte verschiedene Arten des Lobens und ihre unterschiedlichen Konsequenzen auf Emotionen und Performance der Gelobten. Die Testpersonen wurden willkürlich in zwei Gruppen aufgeteilt und bekamen dieselbe Aufgabe.

Nachdem die Aufgaben gelöst waren, wurden die Testpersonen mit einer unterschiedlichen Begründung gelobt. Während die Personen der ersten Gruppe dafür gelobt wurden, dass sie so intelligent waren, wurde der zweiten Gruppe für ihre Anstrengungen Lob zuteil.

Mit Spaß bei der Sache sein

Nun mussten alle Personen einen zweiten Test absolvieren. Die Besonderheit bestand darin, dass sie aus zwei Tests auswählen konnten. Während der eine Test sehr einfach und der Erfolg na-

hezu sicher war, war der Schwierigkeitsgrad des zweiten Tests bei Weitem höher, allerdings versprach dieser einen echten Lerneffekt. Von den Personen, die für ihre

OLIVER HAAS
Unternehmer und Buchautor
www.corporate-happiness.com



© Oliver Haas

“

Sie kommen als Unternehmen nur dann einen Schritt weiter, wenn Sie eine Gemeinschaft schaffen, die sich dauernd verbessert. Fehler gehören dazu.“

Intelligenz gelobt wurden, wählten 50% den einfachen Test, um wieder gut abzuschneiden und als intelligent bezeichnet zu werden. 90% der Personen, die für die Anstrengung gelobt wurden, wählten den schweren Test. Sie widmeten sich mit Spaß der neuen Herausforderung.

Es folgten zwei weitere Testrunden mit überraschendem Ergebnis. Bei einer unlösbaren Aufgabe resignierten die Teilnehmer der ersten Gruppe sehr schnell und hatten auch 20% schlechtere Ergebnisse als beim ersten Test, der sehr ähnlich war. Die Kollegen der zweiten Gruppe, die für ihre Anstrengung gelobt wurden, hängten sich richtig rein und erzielten um 30% bessere Ergebnisse als beim ersten Mal.

Was schließen wir daraus?

Gelobt für ihre Intelligenz, fürchteten die Teilnehmer, dass ihre Intelligenz durch eventuell schlechtere Resultate anders bewertet werden würde. Sie wählten lieber den einfachen Test und somit den sicheren Erfolg, anstatt sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Die Teilnehmer der zweiten Gruppe dagegen, die für ihre Anstrengungen und Mühe gelobt wurden, waren durch das Lob angespornt, neue Herausforderungen anzunehmen. Sie stürzten sich von Runde zu Runde mit viel Enthusiasmus und Freude auf die Aufgaben und meisterten diese um 30% besser als die Teilnehmer der ersten Gruppe.

Durch diese Untersuchungen wurde verdeutlicht, dass Lob auch Leistungsdruck und Versagensangst aufbauen kann.

Was also soll man tun?

Loben Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen für die Anstrengungen, die sie unternommen haben und nicht, wie üblich, ausschließlich für das erzielte Ergebnis. Dadurch können Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter heben und die Begeisterung fördern. Zeigen Sie Ihre Anerkennung für die Mühen der Mitarbeiter.

Bedanken Sie sich für den Einsatz Ihrer Kollegen. Schärfen Sie Ihre Wahrnehmung einmal bewusst darauf, welches Engagement die Kollegen um Sie herum jeden Tag zeigen. Sagen Sie ihnen, wie stolz Sie darauf sind, Mitarbeiter zu haben, die sich so für das Unternehmen einsetzen. Auch wenn diese Vorgehensweise ungewöhnlich erscheint – trauen Sie sich.

Es wird sich auszahlen. Sie nehmen so den Druck und die Angst, Fehler zu machen von den Schultern der Mitarbeiter. Diese werden es Ihnen mit Kreativität, Leistungsbereitschaft und Spaß an neuen, schwierigen Aufgaben danken. Die gemeinsame Freude von Chef und Mitarbeitern über diese Art des Lobens gibt zusätzliche Kraft für den gemeinsamen Arbeitsalltag.

Was tun bei Fehlern?

Wenn ein falsches Lob schon die Angst der Mitarbeiter vor dem Ver-

sagen schüren kann, wie sollen sich Mitarbeiter und Vorgesetzter bei wirklichen Fehlern verhalten?

Amy Edmondson untersuchte Ärzte in Krankenhäusern daraufhin, ob eine gute Teamarbeit zu geringeren medizinischen Fehlern führte. Mit großer Verwunderung stellte sie fest, dass das Gegenteil der Fall war. Bei der tieferen Analyse stellte sich heraus, dass gute Teams nicht mehr Fehler machten, sondern sie berichteten über die gemachten Fehler ausführlicher.

Das Wissen über die unterlaufenen Fehler half jedem Teammitglied, diese künftig zu vermeiden. Dieses Vorgehen ist allerdings nur möglich, wenn die Ärzte keine individuellen Konsequenzen befürchten mussten.

Kein zweites Mal

Schaffen auch Sie eine Atmosphäre in Ihrem Unternehmen, in der jeder Mitarbeiter über seine Fehler berichten kann, ohne negative Konsequenzen zu fürchten. Sie kommen als Unternehmen nur dann einen Schritt weiter, wenn Sie eine Gemeinschaft schaffen, die sich dauernd verbessert – Fehler gehören dazu.

Nur zweimal dürfen sie nicht begangen werden, das ist die scharfe Grenze des Vertrauens. Sobald ein Fehler passiert, berichten Sie darüber, analysieren Sie die Ursachen und beheben Sie diese. So steht allen diese Information zur Verfügung und nur so kann die tatsächliche Fehlerquote gesenkt werden.

Lob stinkt

Welcher Mitarbeiter wird nicht gern gelobt? Aktuelle Studien belegen jedoch, dass nicht jede Art der Anerkennung die richtigen Gefühle und Aktionen auslöst. Falsches Lob schadet mehr als es nützt.