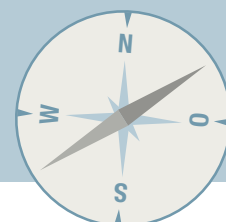


Ulf D. Posé: Der ethische Kompass



Moralisches Missverständnis – Gutes muss man loben

■ In Deutschland wird zuwenig gelobt, Mitarbeiter dürfen sich schon freuen, wenn der Chef nicht schimpft. So klagen viele, die sich von ihren Vorgesetzten nicht genügend gewürdigt fühlen. Die Folgen sind Demotivation, ein schlechtes Betriebsklima, schlimmstenfalls sogar seelisches Leid. Gleichzeitig zeigen Untersuchungen, dass bei intensivem und mehrfachen Loben die Arbeitsleistung eher sinkt als steigt. Wenn schon durchschnittliche Ergebnisse gelobt werden, so die Erklärung, dann kann man ja seine Leistung wieder auf eine Durchschnittsgröße zurückfahren. Was also sollen Führungskräfte tun?

Die Frage nach dem Lob ist nicht nur eine Frage nach dem richtigen Maß. Sie hat auch eine ethische Komponente. Dazu muss man sich zunächst einmal bewusst machen, was ein Lob überhaupt ist – und wer es ausspricht. Das ist im Allgemeinen derjenige, der zu einem fundierten Urteil fähig oder berechtigt ist: Der Meister lobt den Schüler, der Chef den Mitarbeiter. Durch das Lob wird automatisch ein Hierarchiegefälle hergestellt. In der Fachsprache nennt man das eine subordinative Kommunikation. Eine Kommunikation mit Gefälle; von oben nach unten. In jedem Lob steckt ein Urteil über den Gesprächspartner, das signalisiert: „Ich stehe über Dir.“ Die Botschaft des Lobs

widerspricht damit seinem vordergründigen Inhalt: Statt zu erhöhen, degradiert es den Angesprochenen.

Auch der Tadel gehört zu den subordinativen Kommunikationsformen. „Das haben Sie falsch gemacht“ ist nicht einfach eine sachliche Aussage, sondern ein Urteil über einen anderen Menschen. Im ethischen Sinne (übrigens auch im christlichen) steht einem Menschen jedoch kein Urteil über den anderen Menschen zu. Aber was kann eine Führungskraft überhaupt tun, wenn sie nicht loben oder tadeln darf?

Die Antwort erfordert zunächst eine Unterscheidung. Und zwar zwischen Lob und Anerkennung. Anerkennung ist etwas anderes als ein Lob. Wo das eine wertet, zeigt das andere Respekt vor der Leistung eines anderen. In der Anerkennung gewähre ich nicht ein gnädiges Urteil, sondern ich gebe etwas Authentisches von mir. Das ist das Wesen der Anerkennung: Ich muss etwas von mir, meiner Meinung, dazutun, sonst bleibt sie nur heuchlerische Hülse. Denn beim Loben wäre es ja theoretisch möglich zu sagen: „Das hast Du gut gemacht“, dabei aber heimlich zu denken: „Besser kriegst Du es eh nicht hin.“

Wenn ich also nicht „Gut gemacht“ sage, sondern „Danke, das hat mir sehr geholfen“, dann lobe ich nicht von oben nach unten,

ich entgehe dem Gefälle der Subordination und komme zu einer koordinativen Kommunikation, einem Gespräch auf Augenhöhe. Das ist nicht nur ethischer als Lob, sondern auch noch sehr viel effektiver in der Mitarbeiterführung. Denn wenn ich meine Meinung, meine Anerkennung formuliere, dann fühlt sich der Mitarbeiter wirklich ernst genommen. Dann entsteht etwas Persönliches, eine Basis für Zusammenarbeit. Ein Lob kann das nicht.

Das Gegenstück zur Anerkennung ist – auf der anderen Seite der Zustimmungsskala – die Kritik. Anders als der Tadel („Das war schwach“) macht es die Kritik („Das hätte ich gerne anders“) viel leichter für den Mitarbeiter, sie zu akzeptieren und in neue Motivation umzusetzen. Der Unterschied von Lob und Anerkennung, von Tadel und Kritik, kann nicht oft genug betont werden. Damit eine Kommunikation gelingt, sollte immer etwas von einem selbst drinstecken, damit der andere sieht, welche Wirkung seine Arbeit hat. Damit spielt auch die Frage nach dem richtigen Maß keine Rolle mehr. Bei Anerkennung ist nicht das Wieviel entscheidend. Sondern das Ob.

Ulf D. Posé ■

Experte für Wirtschaftsethik
und Unternehmenskultur
info@posetraining.de



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist

Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert

Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen

Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo