

Leseprobe aus dem HelfRecht-Buch

„Mitarbeiter und Teams zu Bestleistungen führen. Erfolgsbausteine für Teamentwicklung und Mitarbeiterführung“

Lob und Anerkennung: Erwischen Sie Ihre Mitarbeiter möglichst bei guten Leistungen

„Wer wertvolle Leistungen nicht anerkennt, ist ihrer nicht wert.“

(Dr. Gustav Großmann, „Urvater“ des HelfRecht-Systems)

Mal ehrlich: Wie halten Sie es mit Lob und Anerkennung? Nehmen Sie gute Leistungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr bewusst wahr? Und würdigen Sie diese durch eine persönliche Rückmeldung? Oder handeln Sie eher nach dem Motto: „Wenn ich nicht zufrieden bin, dann sage ich es schon – und wenn ich nichts sage, dann bin ich zufrieden!“? Damit vergäben Sie enorme Chancen.

Mehr als zwei Drittel aller Arbeitnehmer in Deutschland schieben Dienst nach Vorschrift. Dieses seit Jahren gleich bleibende Kernergebnis der „Gallup-Studie“ haben wir in diesem Buch bereits mehrfach angeführt. Einer der Hauptgründe für die Unzufriedenheit der Beschäftigten ist die mangelnde Akzeptanz ihrer Leistung durch ihre Vorgesetzten. Ein enormes Potential also für die Führungskraft: Mit geringem Aufwand (mehr Wertschätzung, mehr Anerkennung) ließe sich eine deutliche Leistungssteigerung im Team erreichen.

In einem Interview mit der „Süddeutschen Zeitung“ legte Marco Nink, Projektverantwortlicher für die „Gallup-Studie“, den Finger deutlich in die Wunde: Das mangelnde Engagement „liegt an schlechter Führung. Es fängt an mit einem Mangel an Lob und Anerkennung für gute Arbeit, die geleistet wurde. Das vermissen sechs von zehn Befragten. Dabei ist das ein ganz entscheidender Motivationsfaktor. Aus anderen Studien weiß man, dass jeder zweite Deutsche von Glückserlebnissen berichtet, wenn er gelobt wird oder eine Würdigung erfährt.“

Sorgen Sie für Glückserlebnisse bei der Arbeit

Wenn an zwei Drittel der Beschäftigten Dienst nach Vorschrift machen, sind die schlechten Ergebnisse beinahe vorprogrammiert. Es

lohnt sich deshalb für Sie und Ihr Unternehmen, das ungenutzte Potential zu aktivieren, indem Sie gezielt daran arbeiten, dass der Anteil der „Willigen“ steigt. Beispielsweise durch eine ehrliche Anerkennung von Leistung. Es gibt hierfür einen ganz einfachen Leitfaden: „Erwischen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst bei guten Leistungen! Sorgen Sie für mehr Glückserlebnisse bei der Arbeit!“

Der Möglichkeiten und Anlässe für ein berechtigtes Lob gibt es viele. Hier einige Beispiele:

- Ein Kunde äußert sich besonders positiv darüber, wie er von einem Mitglied Ihres Serviceteams betreut wurde.
- Ein Mitarbeiter tätigt einen besonderen Verkaufsabschluss oder überschreitet die mit ihm vereinbarten Ziele.
- Eine Mitarbeiterin bringt sich in Sonderaufgaben oder bereichsübergreifende Aktivitäten ein und springt vorbildlich ein, wenn „Not am Mann ist“.
- Ein Teammitglied hat eine Krankheitsvertretung für einen Kollegen außergewöhnlich gut gemeistert.
- Eine Messe oder sonstige Veranstaltung wurde glänzend organisiert und hat entsprechende Ergebnisse gebracht.
- Ein Vorschlag, der zur Kostenersparnis beiträgt – und mag er noch so gering sein.
- Vorschläge, die Sie vom Mitarbeiter für den Unternehmensjahreszielplan erhalten haben.
- Verbesserungsvorschläge generell.
- ...

Sie sehen: Es gibt viele Möglichkeiten, Mitarbeiter bei guten Leistungen zu „erwischen“ und ihnen hierfür Anerkennung auszusprechen. Man muss diese Leistung nur erkennen.

Ermöglichen Sie gute Leistungen Ihrer Mitarbeiter

Wichtig aber auch: Sie müssen in Ihrem Unternehmen die Grundlagen dafür schaffen, dass die Mitarbeiter gute Leistungen bringen und sich ein Lob verdienen können. Anregungen hierfür (etwa klar definierte Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten, Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche, Schulung im methodischen Arbeiten, mitwirken lassen an den Zielplänen, Einbinden ins Qualitäts- und Innovationsmanagement) enthalten die vorhergehenden Texte.

Die beste Voraussetzung, um gute Leistung sichtbar machen zu können: Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern konkrete, messbare Ziele mit festen Terminen. So ist deren Leistung stets nachvollziehbar und kontrollierbar – und Sie haben einen berechtigten Anlass, den Mitarbeiter zu loben, wenn er in seinem Zielfortschritt nachweislich vorankommt. Das zeigt übrigens, dass ein gewisses Maß an Kontrolle auch dort sinnvoll und notwendig ist, wo die Mitarbeiter sehr eigenverantwortlich agieren. Denn ohne die Kontrolle, wie sie mit ihrer Arbeit vorankommen, ist keine Anerkennung möglich.

Sammeln Sie gute Leistungen Ihrer Mitarbeiter

Registrieren Sie möglichst auch die kleinen Teilerfolge, die für sich allein nicht unbedingt einer besonderen Erwähnung wert sind. Sammeln Sie solche kleinen „Erfolgssteinchen“, am besten schriftlich. Legen Sie sich beispielsweise für jeden Ihrer Mitarbeiter eine kleine Aufstellung an: „Was schätze ich besonders an ...?“ Hierfür genügt ein AM2-Zettel in Ihrem Planer, auf dem Sie sofort notieren, wenn Ihnen eine positive Leistung auffällt, auf die Sie nicht unverzüglich mit einem Lob reagieren wollen oder können. Sprechen Sie den Mitarbeiter dann bei passender Gelegenheit daraufhin an, wie Sie sich über seine Fortschritte freuen. Sie werden damit freudige Überraschung und einen weiteren Motivationsimpuls auslösen. Auch für Ihr nächstes Mitarbeitergespräch wird sich diese kleine Liste der persönlichen Erfolge als gute Grundlage erweisen.

Dadurch, dass Sie durch ein begründetes Lob individuelle Anerkennung aussprechen, zeigen Sie Ihrem gesamten Team, dass Sie als Chef tatsächlich mitbekommen, was jeder einzelne Mitarbeiter leistet, und dass Sie dies auch wertschätzen.

Ein „Danke, gut gemacht“ kostet Sie nichts

Also angepackt: Nehmen Sie außergewöhnliche Leistungen nicht als selbstverständlich hin. Halten Sie Augen und Ohren offen und erwischen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst bei guten Leistungen. Ein spontanes „Danke, gut gemacht!“ kostet nichts, kann sich aber spürbar auszahlen. Aber Achtung: Übertreiben Sie nicht – inflationär angewendetes oder auch „taktisches“ Lob, weil Sie meinen, mal wieder das Team motivieren zu müssen, kann die Wirkung ehrlich gemeinter Anerkennung entwerten.

Machen Sie sich deshalb folgenden Grundsatz zu Eigen: Es muss eine wirklich lobenswerte Leistung vorliegen, die Sie ehrlich, dosiert und spontan (später vielleicht noch einmal vor einer ange-

messenen Gruppe) anerkennen. Sonst verliert dieses Instrument sehr schnell an Wirkung und Bedeutung. Und das wäre doch sehr schade ...

Hier noch ein paar weitere Tipps:

- Erkennen Sie Leistung an: Wenn Mitarbeiter sich außergewöhnlich engagieren, haben sie ein Anrecht darauf, dass Sie diese Leistung wertschätzen. Tun Sie es nicht, erzeugen Sie Frust und Enttäuschung. Mit der Folge, dass diese Mitarbeiter sich immer weniger für Sie und Ihr Unternehmen einsetzen und ihr Engagement in der Freizeit ausleben.
- Soviel Zeit muss sein: Loben Sie bitte nicht im Vorbeigehen, zwischen Tür und Angel oder quer durchs Großraumbüro. Nehmen Sie sich die Zeit für ein kurzes persönliches Gespräch.
- Vermeiden Sie pauschales Lob: Drücken Sie Ihr positives Feedback möglichst konkret aus. Machen Sie also deutlich, wofür Sie einen Mitarbeiter anerkennen. Sagen Sie ihm, welche Leistung oder Verhaltensweise Ihnen besonders positiv aufgefallen ist.
- Lob gibt Orientierung: Vor allem neuen Teammitgliedern, die hinsichtlich ihrer eigenen Leistung noch etwas unsicher sind, können Sie mit einer gelegentlichen Anerkennung zeigen, dass sie auf dem richtigen Weg sind. Das kann ihnen Orientierung und Motivation geben sowie ihre Selbstsicherheit stärken.
- Bei berechtigtem Anlass können Sie gute Leistungen auch einmal vor der Gruppe ansprechen (dabei sollten aber möglichst alle Teammitglieder mal drankommen, um nicht Neid zu erzeugen – und damit das Gegenteil der beabsichtigten Motivation). Kritik zu individuellen Fehlleistungen äußern Sie jedoch ausschließlich unter vier Augen
- Beginnen Sie Besprechungen mit einem Reihum-Bericht der Erfolge. Da kann sich jeder selber loben, aber auch Sie können hier vor versammelter Mannschaft noch einmal besondere Leistungen würdigen. So machen sich alle Beteiligten die erreichten Erfolge bewusst, erkennen, dass sich ihr Engagement lohnt. Die Besprechung startet dadurch mit einer positiven Grundstimmung.
- Machen Sie erbrachte Leistungen transparent: Geben Sie Ihren Mitarbeitern Gelegenheit, Ihnen aufzuzeigen, wie sie sich in ihrem Verantwortungsbereich engagiert haben. Ein ideales Mittel dafür ist der „Management-Zielplan für den Monat“. Neben der Möglichkeit, den Leistungsfortschritt sowie eventuelle Schwierigkeiten oder auch Zielabweichungen im jeweiligen Bereich zu erkennen, bekommen Sie durch den Management-

Zielplan konkrete Anhaltspunkte, um Lob und Anerkennung auszusprechen.

- Informiert Sie ein Mitarbeiter schriftlich (beispielsweise mit dem Management-Zielplan) über seine Erfolge, sollten Sie unbedingt mit einem positiven Feedback reagieren.
- Behalten Sie stets den Ausspruch des amerikanischen Managers Charles Michael Schwab im Hinterkopf, der einmal sagte: „Ich habe noch nie einen Menschen kennen gelernt, der nach einem Lob nicht besser und einsatzfreudiger gearbeitet hätte als nach einem Tadel.“