



# LMU CENTER FOR LEADERSHIP AND PEOPLE MANAGEMENT

## NEWSLETTER 2/2010

### Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

langsam neigt sich das Sommersemester 2010 seinem Ende zu, und auch unser aktuelles Seminarprogramm geht in den Endspurt. Nur **noch wenige Plätze sind in den verbleibenden Seminaren verfügbar** – in welchen genau, erfahren Sie am Ende unseres Newsletters. Daneben führen wir mit dieser Ausgabe die Beitragsreihe „**Fragen und Antworten**“ ein, in welcher wir auf zentrale Fragen unserer TeilnehmerInnen aus zurückliegenden Kursen eingehen. Wir hoffen, Ihnen auf diesem Wege die eine oder andere Anregung für Ihren Arbeitsalltag geben zu können! Schließlich möchten wir Ihnen noch einen **Literaturtipp** zum Thema ethischer Führung ans Herz legen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

*Das Team des LMU Center for  
Leadership and People Management*

### Fragen und Antworten: Wie lobe ich richtig?

Im Rahmen der Personalentwicklungsmaßnahmen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der LMU werden wir mit zahlreichen Fragen unserer TeilnehmerInnen zu Themen wie Führung, Kommunikation oder Teamarbeit konfrontiert. Da wir uns vorstellen können, dass auch Sie diese Fragen interessieren und bewegen, möchten wir beginnend mit diesem Newsletter einige davon für Sie beantworten.

**Wir wurden gefragt: Wie lobe ich richtig?** Auf den ersten Blick mag diese Frage trivial erscheinen. Doch wissen wir aus Studien, dass durch Lob und

konstruktive Kritik in Kombination nicht nur die Arbeitsleistung gesteigert wird, sondern auch die Verbundenheit z.B. mit dem Lehrstuhl oder der Arbeitsgruppe steigt. Darüber hinaus nimmt auch die Bereitschaft zu, zusätzliche Aufgaben freiwillig zu übernehmen. Das „Wie“ des Lobens ist damit für den Arbeitskontext von großer Bedeutung.

Generell sind Arbeitsbeziehungen in der deutschen Kultur eher durch Kritik als durch Lob geprägt. Das liegt zum einen



„Wenn ich an Ihrem Schreibtisch vorbeigehe, ohne Sie zu kritisieren, zählt das als Kompliment!“

an einer stark ausgeprägten Sachorientierung, d.h. häufig steht im Vordergrund, dass Absprachen, Entscheidungen und Aufgaben zügig, planvoll und basierend auf logischen Argumenten und Überlegungen getroffen und durchgeführt werden. Werden Abläufe gestört oder unterbrochen, so suchen wir den Fehler, analysieren etwaige Missverständnisse und beheben das Problem. Es wird demnach viel kommuniziert wenn etwas NICHT funktioniert.

Zum anderen gibt es häufig die unbewusst vorherrschende Überzeugung, dass Persönliches und Sachliches, Privates und Berufliches getrennt werden müssen. Wir kritisieren also den Vorschlag unseres Kollegen, nicht ihn als Mensch. Teilweise wird bei all der Sachlichkeit jedoch übersehen, dass jede/r Mitarbeiter/in und jede/r Vorgesetzte auch ein Bedürfnis danach hat, als Mensch wertgeschätzt zu werden. Die

TeilnehmerInnen in unseren Seminaren sagen, dass sie es schon als wichtige Wertschätzung und Lob empfinden, wenn öfter einmal Danke gesagt würde.

Lob kann dabei auf ganz unterschiedlichen Ebenen formuliert sein: So kann man generelles Lob („Ich finde, Sie machen Ihre Arbeit sehr professionell“) und spezifisches oder situationsbezogenes Lob („Ihre Ideen zu dieser Untersuchung finde ich sehr gut!“) unterscheiden. Außerdem unterscheiden sich Menschen darin, wie umfangreich sie ein Lob formulieren. Manche bringen gerade mal ein Wort über die Lippen, während andere dies deutlich mehr ausformulieren. Versuchen Sie, Ihren persönlichen Stil zu finden. Lob sollte immer authentisch sein, also in Formulierung und Gestaltung auch zu Ihnen passen.

**Wer soll wen loben?** Lob sollte nicht auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beschränkt sein. Auch KollegInnen auf gleicher Ebene und natürlich auch der/die Vorgesetzte selbst (Loben von unten nach oben) sollte gelobt werden. Häufig reagieren gelobte Personen erfreut oder sogar sprachlos. Lassen Sie die Aussagen einfach so stehen, denn es ist häufig leichter zu schenken, als ein Geschenk entgegenzunehmen.

**Zu welchen Anlässen soll gelobt werden?** Natürlich ist es ein großer Erfolg, wenn z.B. ein wissenschaftlicher Artikel veröffentlicht wird oder Drittmittel eingeworben werden. Hier ist es durchaus angebracht, dem/der Mitarbeiter/in oder aber auch dem ganzen Team seine Anerkennung auszusprechen. Lob ist aber auch und vor allem im Alltag angebracht, z. B. wenn eine Präsentation gut war oder Lösungsvorschläge für ein Problem erbracht wurden. Dann reicht schon ein „Sehr gut, vielen Dank“, oder „Prima, hervorragend“.



### Kann Lob auch kontraproduktiv sein?

Ein Lob macht nur dann Sinn, wenn MitarbeiterInnen wirklich gute Leistungen erbracht haben. Außerdem sollte Lob nicht manipulativ eingesetzt werden und immer getrennt sein von Antrieb zu mehr Arbeit. Es ist somit nicht angebracht zu sagen, „Toll, wie Sie die die Anfragen der Studenten immer bearbeiten. Dann können Sie ja meine auch noch übernehmen.“

Bedenken Sie auch, dass es kulturelle Unterschiede im Lobverhalten gibt. So „loben“ z.B. US-Amerikaner in unseren Ohren viel häufiger als wir das erwarten würden. Mit „Great!“ oder „I really appreciate your comment!“ wird zwar eine persönliche Wertschätzung zum Ausdruck gebracht, aber das schließt nicht aus, dass an der einen oder anderen Stelle noch nachgebessert werden muss.

Fakt ist: Die Arbeit an einer Universität bzw. in der Forschung bringt es mit sich, dass man die eigene Leistung regelmäßig hinterfragen und nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen muss. Wenn Studien nicht den erwarteten Erfolg haben, Veröffentlichungen abgelehnt werden oder sich Studierende über den Lehrstoff beschweren, wird man automatisch mit seinen Schwächen konfrontiert. So wissen MitarbeiterInnen an Universitäten in der Regel ganz gut, wo sie sich verbessern können. Weniger häufig wird einem selbst klar, welche Stärken man als Person hat. Gerade in einem solchen Kontext ist positive Verstärkung durch Lob von besonderer Bedeutung. Achten Sie doch mal darauf, wie häufig Sie Ihre MitarbeiterInnen, KollegInnen oder auch Vorgesetzte/n loben!

### Literaturtipps: Führung.Macht.Sinn

Die Krisen in unserer Zeit zeigen es: Ohne ethische Grundlagen und Maß-

stäbe macht Führung keinen Sinn. Im kürzlich erschienenen Sammelband „Führung.Macht.Sinn“ der Herausgeber Uto Meier und Bernhard Sill widmen sich Persönlichkeiten wie Horst Köhler, Kardinal Karl Lehmann, Anette Schavan oder auch Claus Hipp der Frage, in welchem Verhältnis Führung, Macht und Sinn stehen müssen, damit Ethos und Ethik das öffentlich-wirtschaftliche Leben bestimmen können. Das Team unseres Centers hat sich in seinem Beitrag damit beschäftigt, welche Richtlinien und Orientierungshilfen aus sozial- und organisationspsychologischen Erkenntnissen hierfür abgeleitet werden können.

Den Ausgangspunkt für unsere Überlegungen bildet die Tatsache, dass sich Führungskräfte den Erwartungen und Sehnsüchten vieler verschiedener Interessengruppen (Management, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gesellschaft, u. a.) gegenüber sehen. Da diese Sehnsüchte häufig untereinander kollidieren, muss eine Führungskraft bei Entscheidungen meist mindestens eine dieser Gruppen enttäuschen. Ethikorientierte Mitarbeiter- und Unternehmensführung kann hier als theoretisches Rahmenmodell verstanden werden, das aufzeigt, wie Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden können, damit sie möglichst von allen Beteiligten mitgetragen und als fair im Sinne von „ethisch“ empfunden werden. Prinzipien wie Transparenz durch Information und Kommunikation oder optimale Stimulation durch Zielvereinbarung seien hier stellvertretend für zehn weitere genannt. Zum Abschluss wird diskutiert, unter welchen Bedingungen sich ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiter-



führung erfolgreich in der Gesellschaft und Wirtschaft implementieren lässt.

Wir möchten Sie auf diesem Wege auf diesen interessanten Beitrag aufmerksam machen und freuen uns auch über Ihre Anregungen! Gerne senden wir Ihnen den Beitrag auch per E-Mail zu. Bitte wenden Sie sich dazu an [peoplemanagement@psy.lmu.de](mailto:peoplemanagement@psy.lmu.de).

**Referenz:** Frey, D., Nikitopoulos, A., Peus, C., Weisweiler, S. & Kastenmüller, A. (2010). Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung. In: U. Meier & B. Sill (Hrsg.). *Führung.Macht.Sinn*. 637-656. Regensburg: Friedrich Pustet.

### Kommende Veranstaltung

Gerne möchten wir Sie zum Abschluss noch auf eine kommende Veranstaltung aus unserem Seminarprogramm aufmerksam zu machen:

#### ProfessorInnen, HabilitandInnen & PostDocs:

22.07.10: Diskussions-Workshop  
„Exzellenz – Hinderliche und förderliche Faktoren“

Für diese Veranstaltung steht nur noch eine begrenzte Anzahl von Plätzen zur Verfügung! Bitte melden Sie sich daher bei Interesse rasch an. Nähere Informationen zu unseren Seminaren und unserer Online-Anmeldung finden Sie unter [www.peoplemanagement.lmu.de](http://www.peoplemanagement.lmu.de).

Wir freuen uns auf Ihr Kommen!

#### Impressum

Ludwig-Maximilians-Universität München  
LMU Center for Leadership and People Management  
Geschwister-Schöll-Platz 1, 80539 München  
Tel 089/21809773, Fax 089/218016528  
[www.peoplemanagement.lmu.de](http://www.peoplemanagement.lmu.de)  
[peoplemanagement@psy.lmu.de](mailto:peoplemanagement@psy.lmu.de)

Wir freuen uns über Fragen, Anregungen und Kritik. Wenn Sie unseren Newsletter künftig nicht mehr erhalten möchten, senden Sie uns bitte eine E-Mail mit dem Betreff "Abmeldung" an [peoplemanagement@psy.lmu.de](mailto:peoplemanagement@psy.lmu.de).

