

# Wie Sie mit positiven Bemerkungen die Teamleistung verbessern

Das Losada-Verhältnis zeigt an, wie positiv oder negativ Menschen kommunizieren. Je positiver, desto höher die Teamleistung. Warum das so ist – und wie Sie positiver auftreten, ohne sich zu verstellen.

26. Januar 2023



© Photocase.de / PolaRocket

**Inhalt:** Das erwartet Sie in diesem Artikel

1. Definition Losada-Verhältnis
2. Vorteile positiver Kommunikation
3. 7 Tipps, um das Losada-Verhältnis zu verbessern
4. Grenzen des Losada-Verhältnisses
5. Kritik am Losada-Verhältnis

## Was ist das Losada-Verhältnis?

Das Losada-Verhältnis beschreibt das Verhältnis von positiven zu negativen Aussagen, wenn Menschen in Gesprächen miteinander kommunizieren. Es beruht auf der Forschung [\[1\]](#) des chilenischen Psychologen und Unternehmensberaters Marcial Losada mit der US-amerikanischen Psychologie-Professorin Barbara Fredrickson.

Beide wollten wissen, was erfolgreiche Teams anders machen als weniger erfolgreiche. Unter anderem ließen sie Meetings in 60 Unternehmen aufzeichnen, werteten die Unterhaltungen aus und setzten positive und negative Beiträge ins Verhältnis.

Das Ergebnis: Teams, die in Meetings deutlich mehr positive als negative Äußerungen tätigten, waren besonders erfolgreich. Sie waren profitabler, lösten Probleme kreativer, hatten zufriedener Kunden. Zudem fühlten sich die Teammitglieder glücklicher.

Den Forschern zufolge sollte das Losada-Verhältnis bei mindestens 2,9:1 liegen – gerundet 3:1: Mindestens drei positive Äußerungen sollten eine negative ausgleichen.

## Was gilt als positiver oder negativer Beitrag im Sinne des Losada-Verhältnisses?

Als positive Beiträge gelten in der Studie von Fredrickson und Losada:

- unterstützende, zustimmende und ermutigende Äußerungen
- Beiträge, in denen Teammitglieder versuchten, die Haltungen und Meinungen der anderen zu verstehen

Als negativ werteten die Forscher:

- Zynische, sarkastische, missbilligende und geringschätzende Äußerungen

- Beiträge, mit denen Teammitglieder Meinungen anderer infrage stellten oder versuchten, die eigene Meinung oder Haltung auszudrücken
- aggressiv geäußerte Kritik
- nörgelnde Bemerkungen

Auch nonverbale Äußerungen beachtetten die Forscher – etwa zustimmendes Nicken oder abwertendes Augenrollen. Diesen Punkt hält die Kommunikationstrainerin und Business-Coachin Gabriele Strodl-Sollak für besonders wichtig: „Nonverbale Mikroexpressionen sind oft sehr wirkungsvoll, weil sie besonders gemein sein können. Wenn etwa jemand mit den Augen rollt, sich wegdreht, um mich zu ignorieren, sind das starke Signale. Aber solche, die man im Nachhinein leicht wegargumentieren kann. Ä la: ‚Ach, das bildest du dir ein, das hab‘ ich doch nicht so gemeint.‘“

---

## Die Expertin



Gabriele Strodl-Sollak (<https://www.sollak.at/gabriele.html>) ist Business-Coachin und Kommunikationstrainerin in Wien. In Einzelcoachings und Workshops zeigt sie Führungskräften und Teams, wie sie gewinnender und erfolgreicher kommunizieren und verhandeln.

---

## Warum ist das Losada-Verhältnis so wichtig?

Wie Teammitglieder im Alltag kommunizieren, hat einen großen Einfluss darauf, wie gut sie arbeiten. „Alle Menschen wollen sich sicher fühlen. Positive Kommunikation ist dafür enorm wichtig: Sie sorgt dafür, dass wir vertrauen können – und so unsere beste Leistung bringen“, erklärt Strodl-Sollak.

Denn wer etwa keine Angst haben müsse, bei einem Fehler direkt niedergemacht zu werden, dem falle es leichter, kreative Ideen zu finden und diese auch vorzustellen. Eine positive Kommunikation mit einem Losada-Verhältnis von mindestens 3:1 biete also ein Umfeld, in dem Menschen erst wirklich produktiv sein könnten.

Weiteres Plus: In solch einem Umfeld könnten Beschäftigte auch leichter Kritik annehmen – sofern diese wertschätzend und sachbezogen geäußert werde. „Wir brauchen Kritik, um morgen besser zu sein als heute. Und genau das, besser werden, sich weiterentwickeln, ist ebenfalls ein Grundbedürfnis von uns Menschen“, so die Expertin weiter.

## 7 Tipps, um das Losada-Verhältnis im Team zu verbessern

### 1: Die persönliche Einstellung überdenken

„Positiv zu kommunizieren, fällt gerade Deutschen und Österreichern schwer. Weil sie zu Perfektionismus neigen und deshalb oft auf Fehler fokussiert sind. Und darauf, was man besser machen könnte“, sagt Strodl-Sollak.

Das Problem dabei: Wer sich nicht regelmäßig vergegenwärtigt, was bei ihm oder ihr selbst gut laufe, werde auch bei anderen wenig Lobenswertes entdecken. Und könne dann als Führungskraft nur schwer positiver kommunizieren. Die Folge sei ein Team, das eher nörgelt und jammert als Probleme zu lösen.

Strodl-Sollak rät: Suchen Sie bewusst nach Dingen, die gut gelaufen sind – seien die Erfolge auch noch so klein – am besten jeden Tag. „Wer einen großen Kundenauftrag bekommen hat, freut sich meist. Es ist aber auch schon ein Erfolg, einen Termin mit einem potenziellen Kunden abgesprochen und später eine Präsentation für den Besuch erstellt zu haben. Das sind positive Dinge, die Sie sich bewusst machen sollten.“

### 2: Positive Gespräche vorbereiten

Schon wenige Fragen können Führungskräften helfen, genügend Stoff für positive Äußerungen im Alltag zu sammeln. Denke Sie beispielsweise regelmäßig über Fragen wie die folgenden nach und machen Sie sich am besten Notizen:

- Was gefällt mir an der Leistung von Mitarbeiterin XY?
- Was finde ich gut daran, wie das Team gerade zusammenarbeitet?

Welche positiven Aspekte sehe ich im Umgang mit Kunden oder im Marketing?

### 3: Öfter andere um Rat fragen

„Sag mal, du hast mit diesem Thema mehr Erfahrung als ich, wie würdest du das angehen?“: Wer andere um Hilfe bittet, zeigt Interesse und versetzt das Gegenüber in einen Expertenstatus. „Das ist eine extrem wertschätzende Form zu kommunizieren, deren positive Wirkung kaum zu überschätzen ist“, so Kommunikationstrainerin Strodl-Sollak.

Alternativ könnten Chefinnen und Chefs Teammitglieder nach ihrer Meinung zu einem bestimmten Thema fragen oder einfach danach, wie es ihnen geht. „Auch das treibt das Losada-Verhältnis in die richtige Richtung nach oben. Denn Sie zeigen auf diese Weise Interesse und vermitteln, dass Sie andere wahrnehmen und schätzen“, so die Expertin.

#### 4: Auch mal über Persönliches sprechen

Der Wochenendtrip in die Berge oder die neue Lieblingsserie auf dem Streaming-Kanal: Wer bei passender Gelegenheit als Führungskraft auch mal ein wenig von sich erzählt oder andere dazu ermutigt, verbessert das Losada-Verhältnis ebenfalls schnell.

Allerdings: „Sie sollten bei Persönlichem immer sehr aufpassen, mit dem Sie gerade reden. Und als Motorsportfan beispielsweise nicht erzählen, wie toll es am Nürburgring war, wenn Ihr Gesprächspartner Mitglied der Umweltbewegung ist. Wenn Sie nichts über den anderen wissen, halten Sie sich eher bedeckt“, so Strodl-Sollak.

#### 5: Anlässe für positive Gespräche institutionalisieren

Sich bei anderen bedanken, Erfolge feiern: In vielen Unternehmen hat solch ein „Erfolgstalk“ laut Business-Coachin Strodl-Sollak keinen Raum – im Gegensatz zu Gesprächen über Fehler beispielsweise.

„Ist das bei Ihnen der Fall, sollten Sie unbedingt feste Gelegenheiten dafür schaffen“, rät die Expertin. So könnte in Meetings eine regelmäßige Check-In-Frage helfen, auch mal über positive Alltäglichkeiten zu sprechen. Und Dankesrunden böten die Gelegenheit, Leistungen von Kolleginnen und Kollegen zu würdigen.

„Am Anfang kann es sich merkwürdig anfühlen, plötzlich bewusst positiv zu sprechen“, so Strodl-Sollak. „Aber meist freuen sich Teammitglieder bald darauf, regelmäßig das Gute in den Mittelpunkt zu rücken. Und mal nicht darauf zu schauen, was unerledigt ist oder besser werden könnte.“

#### 6: Meetings und Gespräche mit positiven Statements eröffnen und beenden

Der Start und das Ende von großen wie kleinen Gesprächsrunden sind Strodl-Sollak zufolge besonders wichtig, um eine positive Dynamik in Teams zu erzeugen. Und ein besonders leichter Weg, das Losada-Verhältnis zu pimpen – schließlich seien positive einleitende und abschließende Worte schnell gefunden.

Beispiel für den Start eines Meetings: „Wie gut, dass wir heute mal wieder in so großer Runde zusammensitzen und dann auch noch in Präsenz. Ich bin froh, euch alle gesund wiederzusehen!“

Beispiel für das Ende eines Meetings: „Puh, das war ganz schön viel heute. Danke für eure Konzentration und das Feedback – besonders zu Punkt 1. Unser Produkt wird dadurch viel besser! Also, dann wünsche ich euch weiterhin viel Energie – wer noch etwas von mir braucht, meldet euch einfach. Wir sehen einander dann nächsten Freitag wieder. Ich bin schon gespannt, was es dann Neues gibt.“

---

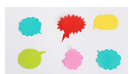
## Mehr zum Thema



Fehler beim Loben

**7 Fehler, die aus einem Lob fast eine Beleidigung machen**

(<https://www.impulse.de/personal/fehler-beim-loben/7610565.html>)



Check-in-Fragen bei Meetings

**Mit diesem simplen Trick lockern Sie steife Meetings auf**

(<https://www.impulse.de/personal/check-in-meetings/7437509.html>)



Virtuelles Feedback

**Wie Feedback auch online wertschätzend gelingt**

(<https://www.impulse.de/personal/virtuelles-feedback/7517142.html>)

---

#### 7: Meetings und Gespräche wertschätzend moderieren

Wer moderiert, hat Dutzende Gelegenheiten, sich positiv zu äußern. Jemand hat beispielsweise ein Reporting vorgestellt oder ein anderes Arbeitsergebnis? Dann könnten Sie laut Strodl-Sollak etwa so reagieren: „Danke Sarah, ich sehe, du hast ganz schön viel Arbeit in dieses Projekt gesteckt – und das Ergebnis schlüssig für uns aufbereitet! Danke dir. Brauchst noch etwas von der Runde, um weiterzumachen – oder können wir zum nächsten Agenda-Punkt weitergehen?“

Auf diese Weise zeigen Sie Wertschätzung für die Leistung Einzelner. „Zugleich greifen Sie über das ‚für uns‘ auch die Beziehungsebene mit auf. Und sprechen den Einzelnen als wichtiges Teammitglied an. Doppelt positiv!“, so Strodl-Sollak.

## Kann man zu positiv kommunizieren?

Ein Losada-Verhältnis ab etwa 11:1 wirkt der Forschung zufolge nicht mehr motivierend – im Gegenteil. „Menschen, die ausnahmslos positiv sprechen und auftreten, empfinden wir als ungläubwürdig. Es wirkt dann wie Reden nach Skript – und auch ein wenig sektiererisch“, so Strodl-Sollak.

Groß sei diese Gefahr auf solche ein Verhältnis zu kommen jedoch nicht: „Meiner Erfahrung nach haben die meisten Führungskräfte noch viel Luft nach oben, wenn es um die positive Kommunikation geht.“

## Kritik am Losada-Verhältnis

Einige Forscher zweifeln an der Methodik. So sind einer Studie [zufolge](#) die mathematischen Modelle, auf denen das Losada-Verhältnis fußt, nicht geeignet, um beispielsweise Kommunikation und ihren Einfluss auf Menschen zu untersuchen.

„Diese Kritik an der Methodik ändert aber nichts an der grundsätzlichen Bedeutung positiver Kommunikation“, so Strodl-Sollak.  
„Menschen brauchen mehr positive Emotionen, um den starken Eindruck, den Negatives hinterlässt, auszugleichen.“

ANZEIGE