



## Checkliste

# Richtig loben

Wer von seinen Mitarbeitern Heldentaten will, muss loben können. Wollen und Loben hängen eng zusammen. Die Menschen verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen. Und sie wiederholen Verhalten, für das sie belohnt werden. Ein Lob funktioniert wie ein Wegweiser auf der Straße zum Erfolg. Da das Lob somit ein Steuerungsinstrument ist: Achten Sie darauf, wen Sie loben, wofür Sie loben und wie Sie Ihr Lob dosieren.

Genau wie beim Fehlergespräch kann man auch beim Loben vieles richtig und manches falsch machen. Denn gerade beim Loben wird man Sie genau beobachten. Und die, die gelobt werden wollen, richten ihr Verhalten danach aus. Wer lobt, dem drohen auch Gefahren: Ein zu öffentliches oder zu einseitiges Lob schürt Neid und Missgunst. Wer allerdings auf anerkennende Worte ganz verzichtet, wird eines Tages bemerken, dass es in seinem Bereich kaum mehr anerkennenswerte Leistungen gibt.

Dabei gibt es Chefs, die glauben, fehlende Anerkennung führe zu verstärkten Anstrengungen. Dies ist, wenn überhaupt, höchstens im Einzelfall möglich. Es ist auch ein Fehler, von sich selber auszugehen. Weil die Eigenmotivation vieler Führungskräfte von Natur aus hoch ist oder weil sie selbst nie Lob erhalten haben, verwehren sie dies nun ihrer Umgebung. Nicht jeder strotzt vor Selbstvertrauen und nicht jeder ist so zäh. Viele werden mut- und lustlos ohne die so lebensnotwenige Anerkennung.

„Wenn ich aber nun meine Mitarbeiter lobe, kriegen sie Oberwasser, werden übermütig und frech – und wollen am Ende mehr Geld“, meinte kürzlich ein in die Jahre gekommener Chef. Ja, dieses kleine Fünf-Prozent-Restrisiko besteht. Solche Mitarbeiter gibt es, doch es sind die Ausnahmen. Wollen Sie tatsächlich all Ihren wertvollen Mitarbeitern das segensreiche Loben verwehren, nur weil Sie ein paar Schmarotzer an Bord haben?



Lassen Sie Ihre Mitarbeiter also nicht emotional verhungern. Setzen Sie öfter die Fehler-such-Brille ab und die Lob-such-Brille auf. Wer Gutes sucht, wird Gutes finden. Die Menschen machen viel mehr richtig als falsch. Ein Lob an der richtigen Stelle kann die Batterie eines ganzen Teams wieder aufladen. Achten Sie insbesondere auch auf die Stillen und Unauffälligen, die ihre Siege nicht lautstark zu Markte tragen! Suchen Sie aktiv nach dem Guten und loben Sie mehr!

Das richtige Loben ist allerdings eine kleine Kunst. Was es dabei zu beachten gibt, finden Sie in der folgenden Checkliste:

**Ankündigungsfanfare:** Ein Lob wird immer persönlich ausgesprochen, also nie durch eine dritte Person übermittelt („Sagen Sie Frau Müller, ...“). Wollen Sie einen Gesprächstermin für ein Anerkennungsgespräch vereinbaren, dann kündigen Sie an, dass es um etwas Positives geht. Das ist wie Blinker setzen, um die Fahrtrichtung anzuzeigen. Unser Hirn ist nämlich ganz groß darin, sich das Furchtbarste auszumalen - und so gibt es eine Menge Menschen, die denken immer gleich an das Schlimmste, wenn der Chef zum Gespräch bittet. Ist man sich hingegen eines positiven Ausgangs sicher, kommt zur schließlichen Freude über das Lob zusätzlich die Vorfreude.

**Unter vier Augen:** Ein Lob an eine einzelne Person wird immer unter vier Augen ausgesprochen - es sei denn, es handelt sich um eine offizielle Ehrung. Sie kennen das anders? Es haben sich schon ganze Teams gegen eine gelobte Kollegin gerichtet, weil *nur sie* vom Chef wegen besonderer Leistungen herausgestellt wurde. Die meisten Erfolge sind ja heutzutage Teamwork, wobei jeder im Team mittelbar oder unmittelbar zum Erfolg beigetragen hat. So geht das öffentliche Teamlob an alle und gegebenenfalls ein separates Sonderlob unter vier Augen an den einzelnen Mitarbeiter. Und der kann dann auf eine eventuelle Frage ("Wieso strahlst Du denn so?") immer noch entscheiden, ob er über das Lob berichtet oder ob er es wie eine Art Schatzkästchen bei sich behält.

**Zeitnah loben:** Ganz wichtig ist das spontane, zeitnahe Loben. Manche Chefs sammeln fälschlicherweise Lob wie Rabattmarken, um dann im Jahresgespräch oder bei einem größeren Anlass mit einem Paukenschlag das ganze Heft zu überreichen. Wer seinen Mitarbeitern keine unmittelbare Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit gibt, lässt sie im Ungewissen über die Güte ihrer Leistung. Diese verlieren die Orientierung und irren wie mit dem Blindenstock weiter.



Oder sie werden lethargisch. Oder sie glauben, dass ihr Verhalten nicht richtig sei, und ändern etwas – nur dies nicht immer im positiven Sinne.

**Aufrichtig und mit positiven Worten loben:** Ein Lob zeigt nur dann seine volle Wirkung, wenn es aufrichtig und authentisch gemeint ist. Es darf nie als bedingtes Lob daherkommen, etwa nach dem Motto: Erst loben und dann einen Berg von Arbeit verteilen. Mitarbeiter lernen schnell, die Absicht dahinter zu deuten („Das sagt er nur, weil er was von mir will.“). Drücken Sie sich beim Loben immer positiv aus („Ihr Vorschlag klingt vielversprechend“, anstatt: „Das klingt nicht uninteressant.“) Vermeiden Sie unbedingt auch das überdosierte oder unehrliche oder platte oder manipulierende Lob, all dies wird meistens durchschaut und als unaufrichtig entlarvt. Um einen solchermaßen entstandenen Vertrauensschwund wieder auszugleichen, müssen Sie lange rudern!

**Typgerecht loben:** Die Menschen sind alle verschieden und sprechen von daher auch unterschiedlich auf das Loben an. Die eher ruhigen, beharrlichen, zuverlässigen Typen brauchen regelmäßiges Lob, denn das gibt ihnen die Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein – und gemocht zu werden, was ihnen ebenfalls sehr wichtig ist. Die ehrgeizigen, zielstrebigen, dominanten Typen finden in sichtbarem Lob und vielfältiger Anerkennung den Ansporn, immer noch ein wenig besser zu werden - um schließlich Höchstleistungen zu vollbringen. Die quirligen, kreativen, Gute-Laune-Typen schöpfen viel Motivation aus sich selbst heraus und brauchen höchstens begleitend-anfeuerndes Lob – oder aber dosiert-steuerndes Lob, um nicht zu überdrehen.

**Ein Lob ist ein Lob:** Verbinden Sie ein Lob nicht mit Kritik, so nach dem Motto: Erst loben, dann tadeln. Das verwirrt nur, es neutralisiert das Lob und der positive Effekt ist dahin. Hüten Sie sich auch vor dem eingeschränkten Lob („Das haben Sie *ziemlich* gut gemacht ... das war *eigentlich* schon ganz anständig ... das war gar nicht schlecht.“). Solches Lob verursacht einen bitteren Beigeschmack und verfehlt seine Wirkung. Vor allem aber: Hüten Sie sich vor dem abwertenden Lob („Ganz ordentlich jetzt, früher waren Sie ja da eine Niete!“ Oder: „Recht gute Arbeit! Aber nächstes Mal sollten Sie versuchen, ...“). Vielfach ist das nicht mal böse gemeint, sondern nur unbeholfen. Oder ein Lob auszusprechen ist der Führungskraft peinlich. Egal! *Der* Schuss geht garantiert nach hinten los.

**Nach dem wie fragen:** Lobende Worte werden am besten als Ich-Botschaft formuliert: „Ich freue mich sehr, dass...“ Oder: „Das hat mir gut gefallen.“ Oder noch ein wenig emotionaler: „Da war ich



ganz stolz auf Sie.“ Lassen Sie ruhig ein wenig Begeisterung zum Vorschein kommen. Sagen Sie konkret und präzise, was für Sie das ganz Besondere an der Leistung war. Machen Sie deutlich, welchen Wert dies für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, für die Kundenbeziehungen, für das Qualitätsniveau etc. hat. Begründen Sie also Ihr Lob, das macht es erst so richtig glaubwürdig. Loben Sie dabei nicht die ganz normale Arbeit, die vom Mitarbeiter erwartet wird, sondern das Besondere, über das Übliche hinausgehende. Finden Sie dabei etwas, was nicht für Sie, sondern vielmehr für den Mitarbeiter eine besondere Leistung dargestellt hat. Fragen Sie ihn schließlich, wie er das Resultat erreicht hat und ermutigen Sie ihn, so weiter zu machen.

**Ein Lob nicht als Machtspiel missbrauchen:** Ein Machtspiel findet statt, wenn beispielsweise jemand mit einem süßlichen Lob abgespeist wird, weil/damit er auf handfeste Vorteile verzichtet. Oder wenn durch ein gönnerhaftes Lob von oben herab in Wahrheit nur der eigene Status herausgestellt werden soll. Oder wenn Sie jemanden durch Lob zur Marionette machen. Oder wenn Sie andere durch exemplarisches Nichtloben unter Druck setzen wollen. Oder wenn jemand ‚weggelobt‘ werden soll. Jedes Spielchen sät Misstrauen, und wird, wenn durchschaut, mit Gegenspielchen gekontert. Allerdings: Wenn alle nur noch in Spielchen verstrickt sind, kann sich keiner mehr um die Kunden kümmern.

**Das Lob von/vor Dritten:** Geben Sie anerkennende Worte Dritter sofort an die Mitarbeiter weiter. Dies ist Balsam für das tägliche Wollen Ihres Teams. Und: Loben Sie Ihre Mitarbeiter vor Kunden. Zeigen Sie Stolz darüber, welche kompetente/engagierte/freundliche Mitarbeiter bei Ihnen beschäftigt sind. Mein Zahnarzt beispielsweise bedankt sich am Ende der Behandlung immer mit einem lobenden Wort und einem wertschätzenden Blick bei seiner Assistentin. Da schalten drei Hirne auf positiv. Und die Schmerzen sind schneller weg.

**Hier gleich noch ein paar konkrete Redewendungen:**

- Es ist ein Glück, das wir Sie haben, weil ...
- Es macht richtig Spaß, mit Ihnen zusammenzuarbeiten.
- Ich schätze Ihre Meinung sehr.
- Ihr Hinweis hat mir sehr geholfen.
- Es ist ein Vergnügen, Ihnen zuzuhören.
- Es ist ein Genuss, Ihre Texte zu lesen.
- Ihre Art und Weise ist genau das, was wir hier brauchen, um voranzukommen.



- Ihre Beiträge sind fundiert und durchdacht.
- Es gibt mir ein gutes Gefühl, mich auf Sie verlassen zu können.
- Als ich das hörte, war ich richtig stolz auf Sie.

## Zur Autorin



**Anne M. Schüller** ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin gehört zu den besten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet als Referentin und Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

**Kontakt:** [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de) und [www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com](http://www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com)

## Das Buch zum Thema, ausgezeichnet mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2008



Anne M. Schüller  
**Kundennähe in der Chefetage**  
Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen

Orell Füssli, Zürich 2008, 26,50 Euro / 44.00 CHF  
255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

**Weitere Infos:** [www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com](http://www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com)

© 2008 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de).

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de).