



Checkliste

Richtig loben

Wer von seinen Mitarbeitern Heldentaten will, muss loben können. Wollen und Loben hängen eng zusammen. Denn Menschen verstärken Verhalten, für das sie Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung erhalten. Und sie wiederholen Verhalten, für das sie belohnt werden. Ein Lob funktioniert also wie ein Wegweiser auf der Straße zum Erfolg. Da das Lob somit ein Steuerungsinstrument ist, ist das richtige Loben eminent wichtig.

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.

Immer noch gibt es reichlich 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.

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!

Doch das richtige Loben ist eine kleine Kunst. Was es dabei zu beachten gibt, finden Sie hier:

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 sich der Mitarbeiter hingegen eines positiven Ausgangs sicher, kommt zur schließlichen Freude über das Lob zusätzlich die Vorfreude. Und schon das spornt viele von uns an.

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 Lob wie Rabattmarken, um dann 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 ferner 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. Dies wird meistens durchschaut und als unaufrichtig entlarvt. Um einen auf diese Weise entstandenen Vertrauensschwund wieder auszugleichen, muss man 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 wichtig ist. Die ehrgeizigen, zielstrebigsten, 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 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! So ein 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 richtig 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, das 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, 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 einen Mitarbeiter durch exemplarisches Nichtloben unter Druck setzen wollen. Oder wenn jemand ‚weggelobt‘ werden soll. Solche Spielchen säen Misstrauen, vergiften das Klima und führen in die Sabotage.

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 bedankt sich beispielsweise am Ende der Behandlung immer mit einem lobenden Wort und einem wertschätzenden Blick bei seiner Assistentin – und bei mir. Da schalten gleich drei Hirne auf positiv.



Das Buch zum Thema, Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, ungekürzte Hörbuchfassung, 10 CDs, 49,90 Euro
ISBN 978-3-86936-501-5

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der

Wirtschaft. Ab sofort bildet ihr Touchpoint Institut auch zertifizierte Touchpoint Manager aus.
Kontakt: www.touchpoint-management.de und www.anneschueller.de

© 2014 Anne Schüller Marketing Consulting, München, 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) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de