



Lob beflügelt
sprichwörtlich: Vom
Arbeitgeber richtig
angebracht, können
sich Arbeitnehmer
damit zu Höchstleis-
tungen aufschwingen.

SO BRINGEN SIE IHRE MITARBEITER ZU HÖCHST- LEISTUNGEN

Richtiges Loben als bewährte
Erfolgsstrategie: Wie Sie als Arbeitgeber
mit Lob eine **nachhaltige Wirkung**
erzielen, lesen Sie hier!

Text: Kerstin Biernat

Richtig zu loben hat sich beinahe zu einer eigenen Wissenschaft entwickelt. Kein Wunder, ist es doch erwiesen, dass mit der richtigen Mitarbeitermotivaton eine positivere Arbeitsmoral verbunden ist und dass ein gutes Arbeitsklima den Zusammenhalt im Unternehmen stärkt. Durch eine Identifikation mit dem Betrieb wird die persönliche Einsatzbereitschaft der Einzelnen angekurbelt und die Umsätze werden gesteigert. Richtig angebrachtes Lob ist der Schlüssel zum Erfolg. Dennoch sind Umfragen der Unterneh-

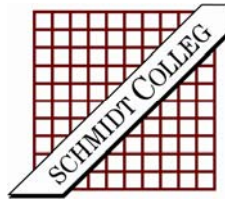
ausgesetzt, mit den Vorbereitungen rechtzeitig fertig zu werden. Chef 1 ist weniger stressresistent, läuft hektisch durch die Räume und ruft mit hochrotem Kopf energisch: „Dalli, dalli, alles geht zu langsam!“ Chef 2 ist auch in Eile, nimmt sich aber dennoch kurz Zeit, ein Lob anzubringen, wie hübsch die Tische gedeckt sind, und mahnt danach höflich, aber bestimmt zur Eile. Es erscheint logisch, dass der freundlichere Chef 2 mit seiner gesetzteren Art seine Mitarbeiter

Ein richtig platziertes Lob **steigert den Selbstwert** und fördert die **Kritikfähigkeit**.

mensberatung Gallup zufolge 60 Prozent der Deutschen im Beruf frustriert, weil sie sich zu wenig wertgeschätzt fühlen, und 20 Prozent sprechen von „innerer Kündigung“ trotz Weiterarbeit. Nur ein verblüffendes Beispiel: In zwei Nobelrestaurants stehen Galaabende mit vielen geladenen Gästen an. Beide Chefs sind enormem Zeitdruck

nachhaltiger motivieren kann und so zu besseren Ergebnissen gelangen wird. Jedoch hat sich auch Chef 2 beim Loben nicht ganz richtig verhalten. Ganz so einfach liegen die Dinge nämlich nicht. Lob und Motivation erzielen nur dann eine länger anhaltende positive Wirkung, wenn mehrere Voraussetzungen erfüllt sind. Zehn Punkte gilt es dabei zu beachten.





1 Ehrlichkeit. Sie gilt als Ihr oberstes Prinzip beim Loben. Was nicht ehrlich gemeint ist, kann auch leicht zu Unehrllichkeit des Gegenübers führen. Gelobt werden soll daher nur der, der es ehrlich verdient hat – und das authentisch, von Herzen und ohne Berechnung. Jede andere Art von Lob erzielt nicht die gewünschte Wirkung.

3 Individualität. Der effizienteste Mitarbeiter ist nicht zwangsläufig der, der sich am meisten anstrengt. Daher gilt: Keinen allgemeinen Bewertungsmaßstab anlegen. Jeder verdient es, wahrgenommen zu werden! Vergleiche mit anderen schüren das Konkurrenzverhalten. Teilen Sie das Lob unter den Mitarbeitern möglichst gerecht auf. Wenn alle zum Zug kommen, gibt es weniger Neid.

Auch **Tadel und Kritik** können konstruktiv sein, wenn man **sie richtig einsetzt.**

2 Konkretheit. Sprechen Sie konkret jene Eigenschaften und Handlungen an, die Lob verdient haben. Dem Arbeitnehmer klar und deutlich zu vermitteln, was er gut macht, lässt keine Zweifel offen. Der Arbeitnehmer erkennt, was er bestmöglich macht und wo noch Verbesserungspotenzial besteht. So ist es auch möglich, in fairen Worten Kritik an dem anzubringen, was noch verändert werden muss.

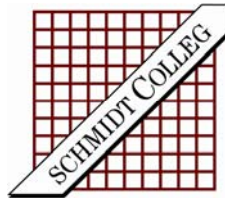
4 Fairness. Lob darf von keinen Launen beeinträchtigt sein, die mit der Sache nichts zu tun haben. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit und achten Sie darauf, innerlich ausgeglichen und nicht abgelenkt zu sein! Loben und tadeln Sie nur das, wofür der Arbeitnehmer auch etwas kann, wozu er sich entschieden hat oder wofür er sich aktiv eingesetzt hat.



Anerkennung ist ein Motiv, das jeden bewegt, und ein hoher Wert unter Menschen. Lob bedeutet Anerkennung.

Cay von Fournier
Experte für Führungsstrategien am
SchmidtColleg in Berlin und St. Gallen
www.schmidtcolleg.de

5 Gleichberechtigung. Hierarchien sind zwar in der Arbeitswelt notwendig, in Situationen des Lobens haben sie jedoch nichts verloren. Gerade als Vorgesetzter sind sprachliche Feinfühligkeit und Vorsicht notwendig. Bleiben Sie auf einer neutralen, sachlichen Sprachebene, ohne Ihre Führungsposition zu betonen. Begeben Sie sich dazu körperlich auf Augenhöhe, um verstärkt Gleichberechtigung zu symbolisieren. Auf diese Weise ist auch ein Austausch in beide Richtungen möglich und Ihr Lob kommt garantiert zielgerichtet an. ▶



Wenn die Basis im Unternehmen eine ehrliche ist, starten Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam durch.

6 Transparenz. Um fair zu bleiben, muss nicht nur die Sprache die richtige sein. Auch die Bewertungsmaßstäbe und die Kriterien des Lobes müssen von anderen anerkannt und nachvollziehbar sein. Wird angemessenes Lob offen ausgesprochen, werden Heimlichkeiten vermieden. Konkurrieren Arbeitnehmer untereinander, liegt es an Ihnen, den Druck zu minimieren, indem sie diese nicht gegeneinander ausspielen. Erfolgt ein Vergleich der Arbeitsleistungen untereinander, sollte dieser motivierend im Sinne einer spielerischen Wettkampfsituation angebracht werden. Im besten Fall wird dadurch das Arbeitsklima gefördert und die Arbeitnehmer sind auch untereinander ehrlich und offen.

7 Maß und Ziel. Dies gilt bei Lob wie bei Tadel. In richtigem Umfang angebrachter Tadel wirkt motivierend, ein Zuviel an Lob kann aber auch bewirken, dass sich Ihre Mitarbeiter auf ihren Lorbeeren ausruhen. Versuchen Sie, ein anregendes Mittelmaß zu finden und Lob und Kritik konstruktiv und regelmäßig anzubringen.

8 Moral. Wer sich schlecht verhält, sollte auch dann nicht gelobt werden, wenn sein Verhalten insgesamt Vorteile bringt. Schließlich ist der Weg das Ziel. Der Gegenstand des Lobes muss auch bei näherer Betrachtung moralisch vertretbar sein. Wer Konkurrenten auf verwerfliche Art aussticht, dem gebührt kein Lob! Fördern Sie verstärkt den Gruppenzusammenhalt,

indem Sie Gesamtleistungen anstatt Einzelleistungen vergleichen. Wer als Individuum zum Erfolg einer Gruppe beitragen kann und von der Anerkennung seiner Arbeitskollegen profitiert, der lässt sich nicht so schnell als Einzelkämpfer zu unmoralischen Handlungen hinreißen. Damit ist die Basis für gemeinsame Höchstleistungen geschaffen.

9 Kein Aber. Wenn auf ein Lob sofort ein Aber folgt, wird das Positive schnell entwertet. Relativierungen und Einschränkungen sind fehl am Platz, wenn sie das Lob überwiegen oder als eigentliche Botschaft bloß schön verpackt in netten Worten präsentiert werden. Kritik sollte zwar generell nicht ohne Lob geäußert werden, aber beide sind strikt voneinander zu trennen.

10 Ohne Worte. Symbolisches, nonverbales Lob in Form von Blicken oder Gesten ist ebenso wertvoll. Denn in welcher Situation wie gelobt wird, ist sehr stark von der Persönlichkeit des Lobenden abhängig. Auch im Berufsleben gilt: Ein Blick sagt manchmal mehr als tausend Worte. ■

Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeiter?

