

# „Gut gemacht!“



**Wer von seinen Mitarbeitern Heldentaten will, muss loben können. Denn Menschen verstärken Verhalten, für das sie Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung erhalten. Und sie wiederholen ein Verhalten, für das sie belohnt werden. Was es beim Loben 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: Ist sich der Mitarbeiter eines positiven Ausgangs sicher, kommt zur Freude über das Lob zusätzlich die Vorfreude. Und bereits das spornt an.

### Unter vier Augen sprechen

Ein Lob an eine einzelne Person wird immer unter vier Augen ausgesprochen – es sei denn, es handelt sich um eine offizielle Ehrung. Der Grund: 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. So geht das öffentliche Teamlob an alle und gegebenenfalls ein separates Sonderlob unter vier Augen an den einzelnen Mitarbeiter. Der kann dann immer noch entscheiden, ob er über das Lob berichtet, oder ob er es für sich behält.

### Zeitnah loben

Spontanes Loben ist besonders wichtig: Wer seinen Mitarbeitern keine unmittelbare Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit gibt, lässt sie im Ungewissen über die Güte ihrer Leistung. Die Folgen davon können ganz unterschiedlich sein. Beispiele dafür. Die Mitarbeiter verlieren die Orientierung, werden lethargisch oder 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. Nie darf es als bedingtes Lob daherkommen, etwa nach dem Motto: erst loben und dann einen Berg von Arbeit verteilen. Drücken Sie sich ferner beim Loben immer positiv aus („Ihr Vorschlag klingt vielversprechend“, anstatt: „Das klingt nicht uninteressant“.) Vermeiden Sie unbedingt auch das überdosierte, unehrliche, platte oder manipulierende Lob. Dies wird meistens durchschaut und als unaufrichtig entlarvt.



© WavebreakMediaMicro / stock.adobe.com

### 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 und brauchen allenfalls begleitend anfeuerndes bzw. 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, neutralisiert das Lob und macht den positiven Effekt zunichte. 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 („Recht gute Arbeit! Aber nächstes Mal sollten Sie versuchen, ...“). Vielfach ist das nicht einmal böse gemeint, sondern nur unbeholfen.

### 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. Fragen Sie den Mitarbeiter schließlich, wie er das Resultat erreicht hat, und ermutigen Sie ihn, so weiter zu machen.

### 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.