

Gut gemacht: Damit Mitarbeiter Lob annehmen, ist einiges zu beachten

Damit Lob nicht lähmt, selbstzufrieden macht und demotiviert, sollten sich Führungskräfte eingehend damit beschäftigen

Von Volker Maihoff

Eigentlich wollte der Chef seiner Mitarbeiterin etwas Gutes tun: „Klasse, wie Sie den Kunden eben bedient haben.“ Erstaunlich: Das Lob will nicht so richtig verfangen. „Wieso lobt der mich denn für so etwas Selbstverständliches?“, raunt sie ihrer Kollegin zu. Auch beim Loben kann eine Menge schieflaufen.

Was ist passiert? Zum einen: Es kommt darauf an, wen der Chef lobt. Die erfahrene Bäckerfachverkäuferin, die seit zehn Jahren im Kundendienst steht, dafür zu loben, dass sie „toll verkauft“ – das genügt nicht. Bei der Auszubildenden sieht das schon anders aus. Sie freut sich und fühlt sich anerkannt, wenn der Chef ihre ersten Erfolge im Verkauf anspricht.

Aber auch bei der Auszubil-



■ Loben will gelernt sein. Foto: Shutterstock/CursedSenses

denden sollte die Führungskraft darauf achten, die Anerkennung so konkret wie möglich zu formulieren und das Lob zu begründen. Studien belegen, dass Mitarbeiter mit einem Pauschallob wenig anfangen können.

Ein spezifisches Lob entwickelt eine größere motivatorische Kraft als ein allgemeines: Malt ein Kind ein Bild, sagen die Eltern besser: „Den kleinen Hund hast du aber schön gemalt“ als „Du bist eine tolle Ma-

lerin“. Das spezifische Lob animiert uns zur ständigen Verbesserung.

Auf die Bäckerei übertragen heißt das: Der Chef stellt die Wie-Frage: „Sagen Sie mal, Frau Müller, wie haben Sie das denn nur geschafft, den nörgelnden Kunden doch noch zu beruhigen? Der war ja richtig sauer wegen der Brötchen.“ Er fragt die Mitarbeiterin, wie es ihr konkret gelungen ist, den Erfolg zu erreichen.

Lobklischees und Anerkennungsflaskeln, die vom gelobten Mitarbeiter nicht ernst genommen werden, sollten vermieden werden. Die wahre Kunst des Lobens besteht darin, das Lob durch handfeste Fakten zu begründen.

Wer die Kunst des Lobens nicht beherrscht, muss mit Nachteilen rechnen. Wer immer nur gelobt wird, verliert die Fä-

higkeit, eigeninitiativ zu handeln. „Ich kann ja machen, was ich will, der Chef lobt mich.“ Das ist kontraproduktiv. Besser ist es, wenn der Chef bei der Anerkennung die Individualität des Mitarbeiters beachtet. Dasselbe gilt übrigens auch für Kritik.

Wichtig ist darum, das Lob richtig zu dosieren und es dem jeweiligen Mitarbeitertypus anzupassen. Denn es gibt Menschen, die beim kleinsten Lob abheben, und Mitarbeiter, die ins Demotivationsloch fallen, wenn die erwartete Anerkennung ausbleibt.

Und dann gibt es noch die Zeitgenossen, die die Qualität ihrer Arbeit und ihre Aktivitäten davon abhängig machen, ob sie gelobt werden oder nicht. Der Chef muss darum darauf achten, dass sich Lob nicht zum alleinigen Motivator für Topleistungen entwickelt.