

# C

Column

## Genug DES LOBS?

von Marianne Grobner

WIR ALLE WOLLEN ALS MENSCH GEGEHEN UND GESCHÄTZT WERDEN. MARIANNE GROBNER, UNTERNEHMENSBERATERIN UND HOCHSCHULLEHRERIN FÜR PERSONALMANAGEMENT, GIBT TIPPS, WIE MAN ANDERE WÜRDIGEN KANN, OHNE IN FALSCHER „LOB-HYMNEN“ ZU VERFALLEN.

In fast jedem Betrieb hört man die gleiche Klage: „Bei uns wird viel zu wenig gelobt.“ In Seminaren über Führung kommt das schuld bewusste Bekenntnis der Führungskräfte: „Ich weiß, ich sollte viel mehr loben ...“ Dabei reagieren die meisten Mitarbeiter peinlich berührt, wenn der Chef oder die Chefin ihnen eine Anerkennung ausspricht: „Was will er/sie jetzt wieder von mir?“ ist wohl der erste Gedanke, wenn ein Lob ausgesprochen wird. „... und was kommt jetzt an Kritik?“ wird oft spontan gedacht. Das berühmte „Das haben Sie gut gemacht, aber...“ wird nach wie vor sehr häufig als Einleitung einer Kritik verwendet. (Sehr oft mit dem Argument: Damit die Kritik nicht so weh tut, sage ich zuerst etwas Positives...). Die Reaktionen der Gelobten sind daher oft misstrauisch und zurückweisend: „Na ja, so gut war das auch wieder nicht“ oder „Hab' doch nur meine Pflicht getan“ oder gar: „Und was hat nicht gepasst?“, hören so manche Chefs, wenn sie sich bemühen, Anerkennung verbal auszusprechen. Das führt



Dr. Marianne Grobner

seitens der Vorgesetzten, die das Lob echt und ernst gemeint haben, zu Verunsicherung.

### Lob als Rundumschlag

Zugegeben, unsere Kultur ist keine Lob-Kultur. Im angelsächsischen Raum ist das anders. Dort werden Sie es kaum schaffen, ein paar Minuten mit jemandem zu sprechen, ohne ein ausgesprochenes Lob zu hören: Sei es Ihre englische Aussprache, der Inhalt der von Ihnen vorgetragenen Präsentation oder eine Äußerlichkeit wie Ihr Pullover – vor allem Amerikaner finden rasch etwas, was sie positiv hervorheben. Vor Nachahmung sei allerdings gewarnt: Wenn eine Führungskraft sich hierzulande mit Lob von Mitarbeiter zu Mitarbeiter bewegt, fragt man sich höchstens, auf welchem Seminar sie wieder war, was sie für eine Technik ausprobiert oder was sie jetzt will. Lob als Rundumschlag wirkt nicht echt, sondern ist Lob-Hudelei. Was oft übersehen wird: Verba-

les Lob ist nur eine Form, Mitarbeitern Wertschätzung zu zeigen, aber nicht die einzige. Es gibt auch andere Möglichkeiten.

### Gemeinsame Zeit

In unserer hektischen Betriebsamkeit ist Zeit wohl eines der größten Zeichen von Wertschätzung: Keine überfallsartigen Besuche, sondern Zeiten, in denen ich als Führungskraft nicht nur körperlich da, sondern wirklich präsent bin. In solchen Momenten der Nähe kann ich zuhören, auf den Mitarbeiter eingehen und ihn/sie ernst und wahrnehmen.

### Eine Würdigung

Wenn Mitarbeiter mit der Leitung von Projekten oder verantwortungsvollen Aufgaben betraut werden, ist das ein Zeichen der Anerkennung. Auch die Möglichkeit, mit den eigenen Ideen in Erscheinung treten zu dürfen und z. B. ein Konzept vor der Geschäftsleitung/dem Vorstand präsentieren zu können, oder bei wichtigen Kunden/Projekten einbezogen zu werden, ist Würdigung ohne ausdrückliches Lob. Es ist ein Zeichen von Vertrauen. In die Kategorie der Würdigung gehören für mich auch das Umsetzen von Ideen, die Mitarbeiter eingebracht haben (und das mit Nennung des Urhebers und nicht als Idee der Führungskraft). Die Möglichkeit, eine Fortbildung zu besuchen, oder die Vergütung besonderer Leistungen durch eine Prämie. Daneben gibt es aber auch sehr persönliche Zeichen der Würdigung: das Gratulieren zum Geburtstag, die Feier zum Firmenjubiläum und persönliche Weihnachtswünsche (kein Massenmail, sondern mit persönlichen Worten, von Hand geschrieben oder als Kurzbesuch vor Weihnachten).

### „Geschenke“

Kleine Geschenke erhalten nicht nur sprichwörtlich die Freundschaft, sondern sind auch Zeichen von Wertschätzung: Einmal spontan ein Eis für die gesamte Mannschaft, wenn es heiß ist, ein Blumenstrauß auf dem Tisch der Mitarbeiterin – einfach so als Danke zwischendurch – überrascht und freut ohne große Worte. Je individueller die Geschenke, desto stärker zeige ich, dass ich mich mit dem Mitarbeiter als Mensch befasst habe. Der spezielle Tee für den Teetrinker, die exklusive Schokolade für die Mitarbeiterin in der Telefonzentrale oder der Poesieband für die selbst Gedichte schreibende Sekretärin.

Um auf diese Art schenken zu können, muss ich auch gut in Kontakt mit den Mitarbeitern sein: Erst beim interessierten Zuhören komme ich auf Ideen für derart persönliche kleine Aufmerksamkeiten (Hier schließt sich der Kreis zu Punkt Gemeinsam Zeit). Neben diesen Formen der Wertschätzung gibt es die vierte Variante.

### Verbales Lob

Darunter verstehe ich ausgesprochene, direkt an die Person gerichtete Wertschätzung ohne Hintergedanken (also ohne Forderung, Kritik ...). In manchen Firmen gibt es leider nur ritualisierte Anlässe für Lob: die Weihnachtsfeier, das Firmenjubiläum, der Pensionsantritt oder das Begräbnis. Diese Rituale sind wichtig. Doch im Idealfall kommt Lob auch einmal unerwartet: Das spontane „Danke für den Kurzbericht von der Projektsitzung“ oder das Feedback „Ihre Präsentation war klar und übersichtlich“ sind jetzt noch keine spektakulären Lobeshymnen. Trotzdem tun solche Feststellungen gut und wirken oft nachhaltiger, als eine gute Mitarbeiterbeurteilung im Jahresgespräch. Wenn wir für Dinge, die gut funktioniert haben, öfter einfach Danke sagen, verliert verbales Lob vielleicht auch den Geruch von peinlicher Berührtheit und Misstrauen. Wenn es uns dann auch noch gelingt, statt gar nicht so schlecht einfach gut zu sagen, sind wir auf einem guten Weg. Was ist Ihre bevorzugte Form, Wertschätzung zu zeigen? Sie müssen kein schlechtes Gewissen haben, wenn

Virginia Satir

Sie nicht täglich lobend-ankennend durch die Abteilung wandeln. Aber auf irgendeine Art sollen Ihre Mitarbeiter bemerken: Meine Beiträge zum Unternehmenserfolg werden wahrgenommen. Mein/e Vorgesetzte/r schätzt mich. Sich selbst schätzen oder Eigenlob stinkt? Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Menschen, die nie mit sich selbst zufrieden sind, sich auch mit dem Loben anderer Menschen schwertun. Beginnen Sie also ruhig einmal sich zu fragen: Was ist mir heute gut gelungen? Was kann ich gut? Klopfen Sie sich ruhig einmal in Gedanken auf die Schulter, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben, und vergessen Sie den Spruch „Eigenlob stinkt“. Wertschätzung beginnt bei mir selbst.