

# BESSER ALS LOBEN

Ein aufrichtig gemeintes Lob ist Balsam für die Seele und ein starkes Instrument, um Mitarbeiter zu motivieren und zu lenken. Aber es funktioniert nicht immer. Manche Menschen reagieren skeptisch oder beschämt, wenn sie gelobt werden. Text: Gerlinde Lahr; Foto: zVg

Mitarbeiter klagen häufig: Es gibt zu wenig Lob von oben. Uns Menschen ist Lob und Anerkennung sehr wichtig, wir wollen gesehen werden in dem, was wir tun. Manche wirken von Lob sogar regelrecht abhängig – dabei hat das Loben durchaus zwei Seiten. Wenn wir jemanden loben, dann schreiben wir uns selbst das Recht zu, ein Urteil über seine Leistung zu bilden und damit stellen wir uns automatisch über denjenigen, der gelobt wird.

Gelobt werden Kinder von ihren Eltern, Auszubildende von ihren Vorgesetzten. Dort ist die Hierarchie vorgegeben und sinnvoll, denn es gibt einen Wissensvorsprung und dort kann ein Lob zur richtigen Zeit Grossartiges bewirken.

Wieso also etwas gegen das Lob sagen? Angenommen, zu Ihnen als Chef kommt der Auszubildende, klopft Ihnen auf die Schulter und sagt: «Gut gemacht Chef! Weiter so!» Das wirkt doch eher befremdlich. – Wie kommt der dazu? Hier wird die Asymmetrie beim Loben deutlich. Daher kann ein Lob bei Gleichgestellten wie Kollegen untereinander oder auch einer kompetenten langgedienten Mitarbeiterin eine problematische und sogar konträre Wirkung haben. Es kann etwas Gönnerhaftes bekommen oder wir hören vielleicht zu Recht eine manipulative Absicht dahinter: «Das sagt er jetzt nur, weil er etwas von mir will.» Auch beim Loben gilt also: Auf Risiken und Nebenwirkungen achten!

## Was ist also besser als Lob?

Während das Lob oft etwas sehr Allgemeines hat, beziehen wir uns bei der Ermutigung auf das konkrete Handeln und die Folgen des Handelns. Im Gegensatz zum Lob ist Ermutigung nach vorn gerichtet, sie ist der Ansporn zum nächsten Schritt, während Lob sich zwangsläufig an der Vergangenheit orientiert, denn es geht ja immer um ein Ergebnis, das schon erbracht worden ist, und die Bewertung dieses Ergebnisses bleibt in der Hand des Lobenden. Ein Lernender kann sich sehr viel Mühe gegeben haben, kann sich kluge und richtige Gedanken gemacht haben und durch einen vielleicht kleinen Fehler oder eine nicht vorhersehbare Wendung in den äusseren Bedingungen hat er am Ende doch nicht genau das gewünschte

Ergebnis erbracht. Ein Misserfolg – oder eine gute Gelegenheit zu Erläuterung und Ermutigung?

## Wie steht es mit dem Mutpegel?

Selbstbewusste Mitarbeiter können natürlich auch anstrengend und herausfordernd sein. Als Chefin oder Chef sollte man daher selbst ein gutes Mass an gesundem Selbstbewusstsein haben, sonst funktioniert es nicht. Untersuchungen haben ergeben, dass bei Bewerbungen nicht immer die kompetentesten Kandidaten eingestellt werden, da sie bei Vorgesetzten auf der unbewussten Ebene Befürchtungen auslösen können. Daher ist die Frage wichtig: Wie steht es mit meinem eigenen Mutpegel?

Hierzu formuliert der Organisationspsychologe Winfried Berner\* zwei spannende Fragen:

- «Einmal angenommen, ich wäre mutiger, dann hätte ich...»
- «Einmal angenommen, ich wäre mutiger, dann würde ich...»

Was macht es eigentlich so schwierig, mutig zu sein? Ganz klar: Wir können nicht in die Zukunft schauen und es gibt immer ein Risiko. Ansonsten würden wir uns in der sicheren Zone, unserer sogenannten Komfortzone, befinden, in der wir uns auskennen, wo wir schon Routinen entwickelt haben. Risiko aber bedeutet, es könnte schwierig werden, wir könnten scheitern. Man könnte weiterfragen: Und was ist das Problematische am Scheitern? In unserer Kultur ist schon der Begriff des Scheiterns oft mit einem Gefühl der Scham gekoppelt.

Die amerikanische Sozialforscherin Brené Brown\* ging der Frage nach, welche Gefühle unser Leben besonders stark beeinflussen und traf dabei genau auf das Gefühl der Scham. Ein gutes, sogar glückliches Leben führen nach Ihren Untersuchungen besonders die Menschen, die damit leben können, verletzlich zu sein und ihre Unvollkommenheit nicht schamhaft verbergen müssen. Diejenigen sind zufriedener, die Ungewissheit aushalten und den Mut haben, sich mit ihren eigenen Gefühlen zu zeigen. Wie interessant, dass wir Menschen da alle im gleichen Boot sitzen, aber höchst ungerne mit anderen darüber kommunizieren.

## Verletzlichkeit braucht Ermutigung

Ermutigung ist eine positive, verändernde Kraft. Für Mitarbeiter, die mitdenken, besteht immer ein Risiko, wenn sie sich vorwagen, z. B. beim Thema Kreativität für eine Pflanzung oder neuen Ideen zu Arbeitsabläufen. Werden die Anderen die Einfälle lächerlich finden, die Kompetenzen nicht hinreichend oder gar dilettantisch? Mit der falschen Bemerkung an einer empfindlichen Stelle kann viel potenzielle Kompetenz für die Zukunft verspielt werden. Viele Führungskräfte wünschen sich Mitarbeiter, die Ihre Komfortzone verlassen. Lernen findet nämlich erst statt, wenn wir uns an den Rand unseres Könnens begeben und die innere Grenze des Bewährten überschreiten. Dazu braucht es allerdings eine ermutigende Grundhaltung in der Firma und nicht noch zusätzliche Verunsicherung etwa durch sarkastische Bemerkungen. Je jünger ein Mitarbeiter ist, umso mehr wird er lernen und sich mit dieser Grenze auseinandersetzen müssen. Das Gefühl, dass der Chef hinter einem steht, auch wenn es mal schiefeht, ist hier besonders wichtig. Je älter wir werden, umso mehr tendieren wir dazu, uns in dem, was wir können, einzurichten und uns dem Risiko, dieser inneren Grenze, hinter der Ängste und Schamgefühle lauern, nicht mehr auszusetzen. Wenn sich ältere Mitarbeiter «ingerichtet haben», besteht die Gefahr einer langsamen Rückentwicklung. Hier können Aufgabenerweiterungen mit der nötigen Ermutigung, wieder neue Schritte zu gehen, sehr hilfreich sein.

Die Kunst der ermutigenden Führung liegt darin, die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter zu kennen und Aufgaben zu finden, die sie einen angemessenen Schritt über die sichere Grenze hinausgehen lassen. Dies ist genau der Weg, den Handlungsspielraum zu erweitern und mit der Zeit zu festigen.

## Was ist die Folge von Verunsicherung?

Als Führungsinstrument eingesetzt, wird es uns ängstliche Mitarbeiter beschern und die Zone des sicheren Handelns verengt sich womöglich durch Misserfolge noch weiter. Ängstliche Mitarbeiter riskieren nicht viel. Im Zweifelsfall treffen sie lieber keine Entscheidung und warten auf Anweisungen von oben oder fragen beim Chef nach. Dasselbe



Wer seine Leute im Team halten will, muss ihnen Wertschätzung entgegenbringen. Doch loben ist nicht immer einfach.

gilt für ängstliche Führungskräfte. Bevor sie etwas falsch machen und einen Rüffel einstecken, schieben sie Entscheidungen lieber auf die lange Bank und gehen auch bei Anfragen oder Reklamationen lieber auf Nummer sicher. Was ist die Folge davon? Alle Entscheidungen bis hin zu Kleinigkeiten laufen bei der Führungsspitze zusammen, die entsprechend überlastet und das Nadelöhr für flüssige Arbeitsabläufe ist.

## Zwei Grundsätze helfen

Natürlich kann man Mitarbeiter nicht machen lassen, was ihnen gerade einfällt, das könnte tatsächlich sehr teuer werden. Dazu gibt es zwei Leitlinien, um mutige Mitarbeiter aufzubauen und sich selbst sicherer zu fühlen:

1. Ist das Risiko klein und überschaubar: Erst handeln und dann berichten lassen.
2. Ist das Risiko zu gross bzw. unüberschaubar: Erst besprechen und danach erst machen lassen.

Angst ist ein sehr mächtiges Gefühl. Sie ist stark genug, um auch Hunger, Neugier oder Wut zu verdrängen. Ihr biologischer Sinn: Wir sollen riskante Situationen vermeiden, um unser Überleben zu sichern. Da dies so elementar ist, werden Flucht und Ausweichen mit positiven Gefühlen belohnt: Mit dem Nachlassen von Anspannung und Beklemmung, mit der Erleichterung des «Aufatmens».

Wieso dann zu einem Handeln trotz Angst ermutigen? Im Arbeitsalltag geht es zum Glück selten um das physiologische Überleben, vielmehr steht die soziale Angst im Vordergrund. Es ist eher das «Kopfkino», das uns Katastrophenphantasien vorspielt.

## Mit Fünf Schritten zum Erfolg

Kommunikationstechniken nützen wenig, wenn nicht eine ehrliche innere Haltung dahintersteht.

Selbstermutigung ist die Basis: Es ist kaum möglich, mit anderen geduldig und ermutigend umzugehen, wenn man in sich selbst einen harschen inneren Kritiker hat. Dazu gehört zunächst auf seine inneren Selbstgespräche zu achten, den eigenen Perfektionismus etwas zurückzuschrauben und wohlwollender mit sich selbst zu kommunizieren, um auch anderen mehr Wohlwollen entgegen bringen zu können.

Entmutigungen einfach weglassen: Manchmal braucht es gar nicht viel Neues, oft hilft es einfach, auf kontraproduktive Bemerkungen und Handlungen zu verzichten, wie z. B. in einem eigentlich gelungenen Ergebnis kleinste Fehler zu suchen, verletzende oder zynische Bemerkungen zu machen oder demotivierende Vergleiche mit anderen, die als irgendwie besser etikettiert werden. Bei berechtigter Kritik ist es wichtig, sich auf die Verhaltensweisen und nicht auf die Person zu beziehen. Also eher: «Du hättest diesen Abschnitt noch einmal mit dem Plan vergleichen müssen, bevor Du weiterarbeitest.» – statt: «Du bist einfach zu blöd, einen Plan zu lesen!»

Ein ermutigendes Arbeitsklima schaffen: Einen respektvollen Umgangston kann man nur erwarten und ihn untereinander einfordern, wenn man ihn auch selbst pflegt. Dazu kommt, alle Mitarbeiter in wichtige Informationsflüsse einzubeziehen, keine «Lieblinge» zu pflegen, auch Mitarbeiter, die eher am Rande stehen, zu integrieren und unfairen Machtspielchen und

## Lob und Ermutigung

### Lob

- Orientiert sich am Ergebnis
- Auf die Vergangenheit bezogen
- Belohnung für eine erbrachte Leistung
- Es muss eine Minimalleistung erbracht sein
- Wird «von oben nach unten» erteilt
- Bleibt bei Misserfolg aus, wird unter Umständen zur Kritik
- Orientiert sich am Massstab des Lobenden

### Ermutigung

- Orientiert sich am Prozess
- Auf die Zukunft bezogen
- Ansporn zum nächsten Schritt
- Sie kann auf jeder Ebene eingesetzt werden
- Gleichwertigkeit, auf Augenhöhe
- Bietet auch bei fehlendem Erfolg Ansporn zur weiteren Entwicklung
- Orientiert sich am Bedarf des Adressaten

Revierkämpfen untereinander eine Absage zu erteilen.

Interne Konkurrenz niedrig halten: Es gibt immer wieder Führungstheorien, die forcieren, Mitarbeitende in eine interne Konkurrenz treten zu lassen. Das mag kurzfristig auch erfolgreich sein, mittelfristig führt es aber zu einer permanenten Abwehr- und Verteidigungsbereitschaft, die viel Arbeitszeit und Energie verbraucht. Wo Konkurrenz herrscht, schaut jede/r, dass sie oder er in gutem Licht dasteht. Auch konstruktive Vorschläge können so abgeschmettert werden nach dem Motto: «Wenn du auf meinen Vorschlag haust, haue ich auf deinen!»

Auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten: Je deutlicher und sinnhafter das gemeinsame Ziel ist, umso weniger reizvoll ist es, sich selbst in den Mittelpunkt zu stellen und die Beiträge der anderen abzuwerten. Neben dem Eigeninteresse haben Menschen auch immer das Bedürfnis an etwas mitzuwirken, das grösser ist als sie. Daraus können sich das Empfinden von Zusammengehörigkeit und ein tiefes Gefühl von Zufriedenheit entwickeln. Im Mannschaftssport spricht man vom Handeln «in the zone», dann kann ein «flow-feeling» entstehen, in dem jeder über sich hinauswachsen kann.

## Zum Weiterlesen:

\* Winfried Berner et al. Ermutigende Führung. Für eine Kultur des Wachstums. Verlag Schäffer Poeschel

\* Brené Brown, Verletzlichkeit macht stark. Wie wir unsere Schutzmechanismen aufgeben und innerlich reich werden. Goldmann-Verlag