



Zufriedene und motivierte Mitarbeiter erbringen bessere Leistungen, was letztlich auch das Betriebsergebnis steigert. Was motivierend wirkt und wie man den Mitarbeitern (richtig) Lob und Anerkennung ausspricht, erläutert der folgende Beitrag.

Tipps für Führungskräfte

Nur echtes Lob motiviert

Jeder Vorgesetzte steht ständig im Spannungsfeld zwischen den wirtschaftlichen Erfordernissen des Betriebes sowie den individuellen Erwartungen der Mitarbeiter. Eine wahrlich große Aufgabe, die auf seinen Schultern ruht. Seine Hauptaufgabe ist es, für Motivation zu sorgen, damit sich die Mitarbeiter leistungsmäßig und persönlich entfalten können. Hohe Arbeitsleistung gibt es nur von motivierten Mitarbeitern. Allerdings wendet der Vorgesetzte häufig ein, dass er zu wenig Zeit für die Führung seiner Mitarbeiter habe. Außerdem laufe ja alles von alleine. Es stimmt, dass Führung grundsätzlich zeitaufwendig ist. Besonders der kooperative Führungsstil kostet Zeit. Die Investition „lohnt“ sich, denn bessere Führung verbessert die Leistung des Einzelnen und steigert dann auch das Betriebsergebnis.

Verantwortung übertragen

Um die Leistung des Mitarbeiters voll zu aktivieren, müssen Sie kooperativ führen können. Dies gelingt, wenn sich alle Mitarbeiter gut fühlen. Fördern Sie das Engagement, indem Sie den Mitarbeitern Aufgaben übertragen, die sie selbstständig und eigenverantwortlich wahrnehmen. Die Verantwortungsbereiche mit den entsprechenden Aufgaben und Befugnissen müssen in Zuständigkeitsordnungen geregelt sein. In schwierigen Fragen stehen Sie nur mit Rat zur Verfügung. Wenn Mitarbeiter Verantwortung ablehnen, liegt es an mangelnder Fachkompetenz oder schwacher Motivation.

Leistungen beurteilen

Ihre Mitarbeiter haben Anspruch auf sachgerechte Beurteilung. Sie sollen jedoch auch den Mut haben, Ihre Kritik offen zu sagen. Zur Beurteilung sollen regelmäßig Gespräche stattfinden, die den Mitarbeitern Klarheit darüber verschaffen, wie sie und ihre Leistungen eingeschätzt werden. Das lässt Misstrauen gar nicht erst aufkommen. Die Ergebnisse der Beurteilung sind Gespräche der Anerkennung und Kritik. Kritik soll besonders die Stärken hervorheben und Hinweise geben, wie mögliche Schwächen abgebaut werden können. Wenn Kritik angebracht ist, soll sie sachlich begründet sein und nicht entmutigen: Beurteilen heißt nicht verurteilen. Kritik ist nichts Schlechtes, wenn die Spielregeln beachtet werden.

Mitarbeiter informieren

Sie müssen ihren Mitarbeitern rechtzeitig und umfassend die Informationen geben, die zur Erfüllung ihrer täglichen Aufgaben erforderlich sind. Informierte Mitarbeiter sind motiviert. Informationen fördern das Interesse an der Arbeit und stärken die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Informationen können über das hinausgehen, was zur Erledigung der Aufgaben unbedingt erforderlich ist. Mitarbeiter sind jedoch bei unzureichendem Informationsstand verpflichtet, sich selbst um Informationen zu bemühen. Dabei können alle Stellen angesprochen werden, die über die notwendigen Informationen verfügen. Aber

auch die Mitarbeiter müssen ihren Vorgesetzten über wesentliche Entwicklungen, Vorgänge und Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich informieren. Aber Achtung: Es kann nicht jeder Mitarbeiter über alles informiert werden. Eine Informationsüberflutung ist zu vermeiden.

Anerkennung und Lob

Die Anerkennung hat offiziellen Charakter und erfolgt über Ansprachen bei Anlässen wie Arbeitsjubiläum, Geburtstag, Beförderung, aber auch Verabschiedung in den Ruhestand. Anerkennung bezieht sich auf gleich bleibend gute Leistung sowie auf Kollegialität usw. Anerkennung ist mit einem Präsent oder einer Gehaltserhöhung verbunden. Lobende Worte beziehen sich auf Einzel- oder Gruppenleistung und sollen den bzw. die Betreffenden motivieren, die gute Leistung beizubehalten. Lob bezieht sich mehr auf den rationalen Bereich, während sich die Anerkennung auch auf persönliche Eigenschaften bezieht. Grundsätzlich sind nur sehr gute Leistungen zu würdigen und eine Normalleistung nur dann, wenn sie unter außergewöhnlichen Schwierigkeiten erbracht wird.

Gute Leistungen loben

Wer als Vorgesetzter schlechte Leistungen kritisiert, hat auch die Pflicht, eine gute Arbeit zu loben. Eine gute Leistung kann sogar noch besser werden, wenn sie gelobt wird. Gerade nach einer Kritik ist es günstig, die Anfangsleistung zu loben, sofern der Kritisierte sich in seinem Verhalten bessern konnte. Der Mitarbeiter wartet auf ein Feedback. Denn Erfolg regt seinen Wunsch an, weitere Erfolge zu genießen.

Leistungsorientierte Anerkennung

	Ja	manchmal	Nein
1. Loben Sie direkt nach einem guten Arbeitsergebnis? (Sofort ausgesprochen wirkt doppelt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Loben Sie unter vier Augen, um den Kollegen-Neid zu vermeiden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Loben Sie vor allem die Arbeit eines neuen Mitarbeiters?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bevorzugen Sie keinen Mitarbeiter? Behandeln Sie alle gleich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Erfährt der Mitarbeiter auch, welche positiven Auswirkungen seine Leistung hat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Geben Sie das Lob eines Kunden, das den Mitarbeiter betrifft, auch sofort weiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sprechen Sie vor Ihren Kunden positiv über Ihre Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Entsprechen Ihre anerkennenden Worte auch Ihrer inneren Einstellung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Finden Sie für ein Lob die richtigen Worte? Vermeiden Sie Schlagworte wie „sagenhaft“ „super“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Fällt es Ihnen leicht zu loben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswertung: Haben Sie oft „Ja“ angekreuzt? Sehr gut! Viele „Nein’s“ sind dagegen schlecht!			

Anerkennung muss allerdings auch verdient sein. Mitarbeiter wollen wissen, warum sie gelobt werden. Grundloses Loben aus einer guten Stimmung heraus erzeugt Misstrauen oder sogar Ablehnung. Denn wer ohne Anlass gelobt wird, fühlt sich schnell manipuliert.

Eifersucht vermeiden

Haben Sie mal an Eifersucht und Neid bei den Kollegen des gelobten Mitarbeiters gedacht? Deswegen ist eine Anerkennung unter vier Augen oft günstiger. Loben Sie den Einzelnen deshalb vor der Gruppe nur dann, wenn es dem Gruppenzusammenhalt wirklich gut ist und wenn jeder in der Gruppe beteiligt war. Es darf nicht passieren, dass jemand gelobt wird, der es nicht verdient hat. Und es darf nicht passieren, dass man jemanden vergisst zu loben, der es verdient hat.

Es ist auch gefährlich, Leistungen miteinander zu vergleichen. Beispiel: „Also mit Ihnen bin ich sehr zufrieden Frau Gutmann. Ihre Leistungen sind viel besser als die von Frau Schwarz.“ Solche Vergleiche können zu einer gefährlichen Rivalität führen.

Eine versteckte Kritik an Kollegen ist ebenfalls gefährlich: „Sehr gut, Frau Peters, sehr gut; wenn nur alle in Ihrer Abteilung so gut wären.“ Frau Peters wird dieser Satz als Trumpfkarte gegenüber ihren Kollegen ausspielen.

Anerkennung ist nötig

Das Bestätigen und Anerkennen einer guten Leistung darf Ihnen nicht schwer fallen. Leiden die Mitarbeiter etwa darunter, dass eine besondere Leistung nicht genügend anerkannt wird? Nicht für jeden ist Lohn und Gehalt wichtiger als Lob und Würdigung einer Leistung. Wenn Sie nur selten eine positive Rückmeldung geben, sind Ihre Mitarbeiter nicht optimal motiviert. Kennen Sie diesen Standpunkt: „Wenn ich nicht zufrieden bin, sage ich es schon und wenn ich nichts sage, bin ich zufrieden?“ Wer dauernd nach Lob „hungert“ und es nicht erhält, wird gleichgültig und schraubt seine Leistungen zurück. Gleichgültige Mitarbeiter strengen sich weniger an, denn sie wissen ja auch nicht, warum sie sich so einsetzen sollen.

Die Anerkennung erhöht das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters, seine Sicherheit im Auftreten und die Zufriedenheit im Arbeitsbereich. Es gibt nur wenige Menschen, die so ausgeglichen sind, dass Ihnen die Anerkennung gleichgültig ist. Diese Tatsache darf der Vorgesetzte nicht vergessen.

Neue Mitarbeiter motivieren

Neue und jüngere Mitarbeiter sind oft etwas unsicher, ob Sie mit ihrer Leistung zufrieden sind. Geben Sie ab und

zu einmal Bestätigung. Dies erhöht auch die Selbstsicherheit Ihrer Leute. Bedenken Sie: Die ersten Arbeitstage und Ihre Beurteilung bei der Einarbeitung sind prägend. Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Beurteilung und nennen Sie positive Punkte auch dann, wenn Sie noch nicht ganz zufrieden sind. Kritik wird eher akzeptiert, wenn sie mit Anerkennung kombiniert wird. Überbetonte Freundlichkeit ist keinesfalls ein Ersatz für Anerkennung einer Leistung. Auch kurz angebundenes Verhalten des Vorgesetzten kein Ersatz für Kritik.

Lob-Tipps für Vorgesetzte

Abschließend noch einmal in komprimierter Form die wichtigsten Punkte zum Thema Lob und Anerkennung:

Vorgesetzte dürfen nicht...

- ... gute Leistungen zu spät würdigen
- ... einen sympathischen Mitarbeiter mehr loben als einen anderen
- ... die falschen Personen loben
- ... andere herabsetzen, indem sie vergleichen
- ... nur die komplette Leistung (Endleistung) würdigen
- ... allgemeine Floskeln verwenden (super, toll)
- ... Lob von Kunden über jemanden verschweigen
- ... positive Worte bei neuen Mitarbeitern vergessen
- ... ohne einen Anlass loben

Vorgesetzte müssen...

- ... sich unmittelbar nach dem Erfolg des Mitarbeiters äußern
- ... alle gleich behandeln, niemanden bevorzugen
- ... diejenigen anerkennen, die es verdient haben
- ... Vergleiche zu anderen Personen und deren Leistung vermeiden
- ... auch (zwischen) Teilerfolge anerkennen
- ... die Anerkennung ausführlich formulieren
- ... positive Worte und Komplimente von Kunden weitergeben
- ... einen neuen Mitarbeiter positiv bestärken
- ... einen Grund haben, weshalb Sie Lob aussprechen

.....
 Unser Autor Dipl. Betriebswirt Rolf Leicher ist freier Kommunikationstrainer und Autor in 69118 Heidelberg, Telefon (0 62 21) 80 48 82, Telefax (0 62 21) 80 93 41, E-Mail: rolf.leicher@t-online.de
