



# Lektionen in Leadership

## Anerkennung schenken statt Lob verteilen

Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter mehr loben, das liest man immer wieder. Bitte nicht, denn selbst das bestgemeinte Lob wirkt meistens abwertend. Im Gegensatz zur Anerkennung, die mit Lob fälschlicherweise oft in einen Topf geworfen wird.

In den Unternehmen wird viel zu wenig gelobt! Motivationsexperten werden nicht müde, mahndend auf diesen Missstand hinzuweisen. Der neue Chef ist am Wochenende im Karriereteil der Wochenzeitung daran erinnert worden und deshalb voller guter Vorsätze. Als sein Team einen Großauftrag an Land zieht, geizt er nicht mit lobenden Worten: „Das habt ihr prima hingekriegt! Gute Arbeit, Leute!“, tönt er vor versammelter Mannschaft. Als die Mitarbeiter überrascht aufblicken, legt er noch einmal nach: „Wirklich eine Eins-a-Leistung, die ihr da abgeliefert habt.“ Stille. Die einen grinsen verlegen, die alten Hasen im Team stellen betont ausdruckslose Mienen zur Schau. „Merkwürdig“, denkt die Führungskraft, „aber vielleicht müssen die sich erst einmal ans Gelobtwerden gewöhnen. Wahrscheinlich gehörte mein Vorgänger auch zu den Lob-Legasthenikern.“

Warum fühlt sich Lob für den Gelobten oft so merkwürdig, ja manchmal regelrecht unangenehm an? Lob ist verbales Kopftätscheln – und das mögen die meisten (erwachsenen) Menschen nicht. Regelrecht peinlich wird es, wenn jemand eine Person für eine Leistung lobt, die er gar nicht beurteilen kann. Wenn ich zu meiner Frau sage „Das hast du heute aber toll gekocht!“, besteht die Gefahr, dass sie mir einen Vogel zeigt. Sage ich dagegen „Mir hat es heute Abend toll geschmeckt! Die Soße war ein Gedicht, und erst dieser Nachtisch ...“, wird sie sich freuen. Im ersten Fall handelt es sich um ein Lob, im zweiten drücke ich meine Anerkennung aus. Beides wird oft in einen Topf geworfen, dabei unterscheiden sich Lob und Anerkennung fundamental:

- Lob erfolgt aus einer Position der Überlegenheit heraus. Eltern loben Kinder, Chefs loben Mitarbeiter – nicht umge-

kehrt. Anerkennung dagegen erfolgt auf Augenhöhe, von Mensch zu Mensch.

► Lob sendet eine Du-Botschaft („Das hast du gut gemacht!“). Anerkennung eine Ich-Botschaft („Ich bin beeindruckt, wie gut du unser Anliegen trotz der kurzen Vorbereitungszeit vertreten hast!“)

► Lob ist ich-bezogen („Ich beurteile dich“), Anerkennung dagegen du-orientiert („Was ich an dir bewundere ...“).

► Lob ist in der Regel pauschal („Klasse Leistung!“), Anerkennung präziser, sie erläutert das Warum („Mich fasziniert, wie geschickt du dich auf unterschiedliche Kunden einstellen kannst!“)

► Lob kann instrumentell eingesetzt werden, um Menschen zu manipulieren („Für jemanden mit deiner Erfahrung ist das doch ein Klacks!“), während Anerkennung immer Ausdruck ehrlicher Wertschätzung ist („Ich schätze deine Erfahrung im Umgang mit Kunden sehr. Das hat uns auch dieses Mal zum Auftrag verholfen.“)

### Anerkennung bedeutet, den anderen wahrzunehmen

Das Lob und Anerkennung zwei völlig verschiedene Paar Schuhe sind, zeigt schon die Herkunft der Wörter. Lob kommt vom althochdeutschen Begriff „lobōn“, was so viel bedeutet wie „für lieb halten“, „lieb nennen“ oder „gutheißen“. Das Wort Anerkennung wurzelt im lateinischen „agnoscere“ (wahrnehmen, erkennen). Wenn ich etwas gutheiße, fälle ich ein Urteil, womit ich mich über den Gelobten erhebe. Wenn ich etwas wahrnehme oder erkenne, richte ich meine volle Aufmerksamkeit auf den anderen und seine Qualitäten.

Manches Lob ist vergiftet wie Schneewittchens Apfel, der mit seiner schönen Schale über seine widrige Wirkung hinwegtäuscht. Möglicherweise hatte Sigmund Freud das im Sinn, als er sagte, gegen Angriffe könne man sich wehren, doch gegen Lob sei man machtlos. Am schlimmsten ist das Lob vor Zeugen, etwa vor Kollegen. Der Gelobte wird in die Rolle des leuchtenden Vorbilds gerückt wie der Klassenbeste, der seinen Aufsatz vorlesen darf. Das schürt leicht Neid und Misgunst, ganz gleich wie der Gelobte darauf reagiert. Schwingt ein Mitarbeiter sich dagegen zum Lob des Chefs auf („Ihre Rede gestern – super!“), steht er vor den Kollegen als Schleimer da, wirkt auf seinen Chef im besten Fall als eben solcher, wahrscheinlich allerdings eher anmaßend.

Anerkennung hingegen ist eins der wichtigsten Führungsinstrumente – das in der Tat viel zu selten angewandt wird. Anerkennung persönlicher Stärken und positiver Leistungen bewirkt in aller Regel mehr als die Nörgelei an Schwächen – eine Überzeugung, auf die der Ansatz des stärkenorientierten Führens basiert. Interessanterweise klagen im Alltag viele Menschen über zu wenig Anerkennung, werden aber ganz still, wenn sie gefragt werden, wie viel Anerkennung sie selbst spenden. Chronisch misstrauische Zeitgenossen rechtfertigen sich damit, dass es ja leider nichts gäbe, das

man erkennen könnte, und beschwerten sich gleichzeitig über das schlechte Abteilungsklima.

Wir alle brauchen die Anerkennung anderer Menschen, um uns wohlfühlen. Dabei ist die ausformulierte Form der Anerkennung nur eine Spielart von mehreren. Auch mit Blickkontakt, einem Lächeln und einem grüßenden Nicken schenke ich dem anderen Anerkennung, ich schenke sie ihm, wenn ich ihn wirklich wahrnehme. Viele Führungskollegen erzählen noch heute mit feuchten Augen von ihrem ersten Oberboss, der sie mit Namen grüßte, als sie noch ein kleines Licht waren.

Umgekehrt enthalte ich dem anderen Anerkennung vor, wenn ich ihn übersehe, ihm keine freundlichen nonverbalen Signale sende. Wenn ich mich bei seinem Anruf statt mit „Hallo“ mit „Ja“ oder schlimmer noch mit „Was“ am Telefon melde. Ich enthalte sie ihm aufs Übelste vor, wenn ich seinen Gruß nicht erwidere, oder mich gar abwende, wenn er mich grüßt – die meisten Menschen empfinden dies als extrem demütigend.

Im Job- und Führungskontext schenke ich Kollegen zudem Anerkennung, indem ich ihnen aufmerksam zuhöre, wenn sie ihren Standpunkt darlegen, sie in Entscheidungsprozesse einbinde, ihnen Verantwortung übertrage, die Zuständigkeit für wichtige Projekte, ihnen vertraue. Wenn sich diese Anerkennung für ihre professionelle Rolle mit Anerkennung für sie als Person paart, brauchen sie sicher kein schales Lob mehr.

*Gunar M. Michael*



Foto: managersparring

Die 15 Jahre, in denen sich **Gunar M. Michael** vom Gesellen zum Vorstand einer AG mit mehr als 1.000 Mitarbeitern hochgearbeitet hat, versteht er vor allem als Lehrjahre. Einige seiner wichtigsten Einsichten hat Michael, der heute als Sparringspartner, Redner und Mediator arbeitet, in seinem Buch **Tacheles aus der Chefetage** (Campus) auf den Punkt gebracht. [www.managersparring.de](http://www.managersparring.de)