

**Leseprobe aus dem HelfRecht-Buch  
„Mitarbeiter und Teams zu Bestleistungen führen.  
Erfolgsbausteine für Teamentwicklung und Mitarbeiterführung“**

## Lob und Anerkennung: Erwischen Sie Ihre Mitarbeiter möglichst bei guten Leistungen

*„Wer wertvolle Leistungen nicht anerkennt, ist ihrer nicht wert.“*

(Dr. Gustav Großmann, „Urvater“ des HelfRecht-Systems)

Mal ehrlich: Wie halten Sie es mit Lob und Anerkennung? Nehmen Sie gute Leistungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr bewusst wahr? Und würdigen Sie diese durch eine persönliche Rückmeldung? Oder handeln Sie eher nach dem Motto: „Wenn ich nicht zufrieden bin, dann sage ich es schon – und wenn ich nichts sage, dann bin ich zufrieden!“? Damit vergäben Sie enorme Chancen.

Mehr als zwei Drittel aller Arbeitnehmer in Deutschland schieben Dienst nach Vorschrift. Dieses seit Jahren gleich bleibende Kernergebnis der „Gallup-Studie“ haben wir in diesem Buch bereits mehrfach angeführt. Einer der Hauptgründe für die Unzufriedenheit der Beschäftigten ist die mangelnde Akzeptanz ihrer Leistung durch ihre Vorgesetzten. Ein enormes Potential also für die Führungskraft: Mit geringem Aufwand (mehr Wertschätzung, mehr Anerkennung) ließe sich eine deutliche Leistungssteigerung im Team erreichen.

In einem Interview mit der „Süddeutschen Zeitung“ legte Marco Nink, Projektverantwortlicher für die „Gallup-Studie“, den Finger deutlich in die Wunde: Das mangelnde Engagement „liegt an schlechter Führung. Es fängt an mit einem Mangel an Lob und Anerkennung für gute Arbeit, die geleistet wurde. Das vermissen sechs von zehn Befragten. Dabei ist das ein ganz entscheidender Motivationsfaktor. Aus anderen Studien weiß man, dass jeder zweite Deutsche von Glückserlebnissen berichtet, wenn er gelobt wird oder eine Würdigung erfährt.“

### **Sorgen Sie für Glückserlebnisse bei der Arbeit**

Wenn an zwei Drittel der Beschäftigten Dienst nach Vorschrift machen, sind die schlechten Ergebnisse beinahe vorprogrammiert. Es lohnt sich deshalb für Sie und Ihr Unternehmen, das ungenutzte Potential zu aktivieren, indem Sie gezielt daran arbeiten, dass der Anteil der „Willigen“ steigt. Beispielsweise durch eine ehrliche Anerkennung von Leistung. Es gibt hierfür einen ganz einfachen Leitfaden: „Erwischen Sie Ihre Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter möglichst bei guten Leistungen! Sorgen Sie für mehr Glückserlebnisse bei der Arbeit!“

Der Möglichkeiten und Anlässe für ein berechtigtes Lob gibt es viele. Hier einige Beispiele:

- Ein Kunde äußert sich besonders positiv darüber, wie er von einem Mitglied Ihres Serviceteams betreut wurde.
- Ein Mitarbeiter tätigt einen besonderen Verkaufsabschluss oder überschreitet die mit ihm vereinbarten Ziele.
- Eine Mitarbeiterin bringt sich in Sonderaufgaben oder bereichsübergreifende Aktivitäten ein und springt vorbildlich ein, wenn „Not am Mann ist“.
- Ein Teammitglied hat eine Krankheitsvertretung für einen Kollegen außergewöhnlich gut gemeistert.
- Eine Messe oder sonstige Veranstaltung wurde glänzend organisiert und hat entsprechende Ergebnisse gebracht.
- Ein Vorschlag, der zur Kostenersparnis beiträgt – und mag er noch so gering sein.
- Vorschläge, die Sie vom Mitarbeiter für den Unternehmensjahreszielplan erhalten haben.
- Verbesserungsvorschläge generell.
- ...

Sie sehen: Es gibt viele Möglichkeiten, Mitarbeiter bei guten Leistungen zu „erwischen“ und ihnen hierfür Anerkennung auszusprechen. Man muss diese Leistung nur erkennen.

### **Ermöglichen Sie gute Leistungen Ihrer Mitarbeiter**

Wichtig aber auch: Sie müssen in Ihrem Unternehmen die Grundlagen dafür schaffen, dass die Mitarbeiter gute Leistungen bringen und sich ein Lob verdienen können. Anregungen hierfür (etwa klar definierte Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten, Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche, Schulung im methodischen Arbeiten, mitwirken lassen an den Zielplänen, Einbinden ins Qualitäts- und Innovationsmanagement) enthalten die vorhergehenden Texte.

Die beste Voraussetzung, um gute Leistung sichtbar machen zu können: Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern konkrete, messbare Ziele mit festen Terminen. So ist deren Leistung stets nachvollziehbar und kontrollierbar – und Sie haben einen berechtigten Anlass, den Mitarbeiter zu loben, wenn er in seinem Zielfortschritt nachweislich vorankommt. Das zeigt übrigens, dass ein gewisses Maß an Kontrolle auch dort sinnvoll und notwendig ist, wo die Mitarbeiter sehr eigenverantwortlich agieren.

Denn ohne die Kontrolle, wie sie mit ihrer Arbeit vorankommen, ist keine Anerkennung möglich.

### **Sammeln Sie gute Leistungen Ihrer Mitarbeiter**

Registrieren Sie möglichst auch die kleinen Teilerfolge, die für sich allein nicht unbedingt einer besonderen Erwähnung wert sind. Sammeln Sie solche kleinen „Erfolgssteinchen“, am besten schriftlich. Legen Sie sich beispielsweise für jeden Ihrer Mitarbeiter eine kleine Aufstellung an: „Was schätze ich besonders an ...?“ Hierfür genügt ein AM2-Zettel in Ihrem Planer, auf dem Sie sofort notieren, wenn Ihnen eine positive Leistung auffällt, auf die Sie nicht unverzüglich mit einem Lob reagieren wollen oder können. Sprechen Sie den Mitarbeiter dann bei passender Gelegenheit daraufhin an, wie Sie sich über seine Fortschritte freuen. Sie werden damit freudige Überraschung und einen weiteren Motivationsimpuls auslösen. Auch für Ihr nächstes Mitarbeitergespräch wird sich diese kleine Liste der persönlichen Erfolge als gute Grundlage erweisen.

Dadurch, dass Sie durch ein begründetes Lob individuelle Anerkennung aussprechen, zeigen Sie Ihrem gesamten Team, dass Sie als Chef tatsächlich mitbekommen, was jeder einzelne Mitarbeiter leistet, und dass Sie dies auch wertschätzen.

### **Ein „Danke, gut gemacht“ kostet Sie nichts**

Also angepackt: Nehmen Sie außergewöhnliche Leistungen nicht als selbstverständlich hin. Halten Sie Augen und Ohren offen und erwischen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst bei guten Leistungen. Ein spontanes „Danke, gut gemacht!“ kostet nichts, kann sich aber spürbar auszahlen. Aber Achtung: Übertreiben Sie nicht – inflationär angewendetes oder auch „taktisches“ Lob, weil Sie meinen, mal wieder das Team motivieren zu müssen, kann die Wirkung ehrlich gemeinter Anerkennung entwerten.

Machen Sie sich deshalb folgenden Grundsatz zu Eigen: Es muss eine wirklich lobenswerte Leistung vorliegen, die Sie ehrlich, dosiert und spontan (später vielleicht noch einmal vor einer angemessenen Gruppe) anerkennen. Sonst verliert dieses Instrument sehr schnell an Wirkung und Bedeutung. Und das wäre doch sehr schade ...

### **Hier noch ein paar weitere Tipps:**

- Erkennen Sie Leistung an: Wenn Mitarbeiter sich außergewöhnlich engagieren, haben sie ein Anrecht darauf, dass Sie diese Leistung wertschätzen. Tun Sie es nicht, erzeugen Sie Frust und Enttäuschung. Mit der Folge, dass diese Mitarbeiter sich immer weniger für

Sie und Ihr Unternehmen einsetzen und ihr Engagement in der Freizeit ausleben.

- Soviel Zeit muss sein: Loben Sie bitte nicht im Vorbeigehen, zwischen Tür und Angel oder quer durchs Großraumbüro. Nehmen Sie sich die Zeit für ein kurzes persönliches Gespräch.
- Vermeiden Sie pauschales Lob: Drücken Sie Ihr positives Feedback möglichst konkret aus. Machen Sie also deutlich, wofür Sie einen Mitarbeiter anerkennen. Sagen Sie ihm, welche Leistung oder Verhaltensweise Ihnen besonders positiv aufgefallen ist.
- Lob gibt Orientierung: Vor allem neuen Teammitgliedern, die hinsichtlich ihrer eigenen Leistung noch etwas unsicher sind, können Sie mit einer gelegentlichen Anerkennung zeigen, dass sie auf dem richtigen Weg sind. Das kann ihnen Orientierung und Motivation geben sowie ihre Selbstsicherheit stärken.
- Bei berechtigtem Anlass können Sie gute Leistungen auch einmal vor der Gruppe ansprechen (dabei sollten aber möglichst alle Teammitglieder mal drankommen, um nicht Neid zu erzeugen – und damit das Gegenteil der beabsichtigten Motivation). Kritik zu individuellen Fehlleistungen äußern Sie jedoch ausschließlich unter vier Augen
- Beginnen Sie Besprechungen mit einem Reihum-Bericht der Erfolge. Da kann sich jeder selber loben, aber auch Sie können hier vor versammelter Mannschaft noch einmal besondere Leistungen würdigen. So machen sich alle Beteiligten die erreichten Erfolge bewusst, erkennen, dass sich ihr Engagement lohnt. Die Besprechung startet dadurch mit einer positiven Grundstimmung.
- Machen Sie erbrachte Leistungen transparent: Geben Sie Ihren Mitarbeitern Gelegenheit, Ihnen aufzuzeigen, wie sie sich in ihrem Verantwortungsbereich engagiert haben. Ein ideales Mittel dafür ist der „Management-Zielplan für den Monat“. Neben der Möglichkeit, den Leistungsfortschritt sowie eventuelle Schwierigkeiten oder auch Zielabweichungen im jeweiligen Bereich zu erkennen, bekommen Sie durch den Management-Zielplan konkrete Anhaltspunkte, um Lob und Anerkennung auszusprechen.
- Informiert Sie ein Mitarbeiter schriftlich (beispielsweise mit dem Management-Zielplan) über seine Erfolge, sollten Sie unbedingt mit einem positiven Feedback reagieren.
- Behalten Sie stets den Ausspruch des amerikanischen Managers Charles Michael Schwab im Hinterkopf, der einmal sagte: „Ich habe noch nie einen Menschen kennen gelernt, der nach einem Lob nicht besser und einsatzfreudiger gearbeitet hätte als nach einem Tadel.“

## **Leseprobe 2 aus dem HelfRecht-Buch „Mitarbeiter und Teams zu Bestleistungen führen. Erfolgsbausteine für Teamentwicklung und Mitarbeiterführung“**

### Impulse aus der Regel des heiligen Benedikt (2)

## Das Team entwickelt sich durch das Zusammenwirken der vielfältigen Individuen

1500 Jahre nach der Gründung der ersten Benediktinerklöster gehört die Individualisierung zu den Hauptkennzeichen unserer Gesellschaft. Für den modernen Menschen geht kaum etwas über die Durchsetzung seiner eigenen Lebensvorstellungen und es wird für ihn immer schwieriger, sich in ein Team einzubringen, einzuordnen, womöglich auch unterzuordnen.

Der heilige Benedikt möchte die Menschen auf keinen Fall gleichschalten und weiß, dass jeder Mensch anders ist. So schreibt er im Regelkapitel 2,31, der Abt **„muss wissen, *welch schwierige und mühevoll Aufgabe er auf sich nimmt: Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen.*“** Das heißt: Der Abt soll sich auf seine Mitbrüder einstellen und die Besonderheit des Einzelnen fördern oder weiterentwickeln.

An den verschiedensten Stellen im Kloster versehen seine Mönche ihre Dienste. Ob als Pförtner, Bibliothekar, Refektoriumsmeister, Gastmeister, Gärtner, Pädagoge, ... – es gibt vielfältige Aufgaben, die nach Eignung und Neigung verteilt werden.

### **Gemeinschaft ändert sich mit jedem Mitglied**

Unsere Zisterzienserklöster haben keinen Lehrstellenplan, nach dem neue Mönche, neue Schwestern eingestellt werden. Die Entwicklung eines Klosters und seiner klösterlichen Betriebe hängt davon ab, was die Einzelnen und die Gemeinschaft daraus machen und welche Berufungen der Herrgott in ein Kloster schickt. Das erfordert auch Kreativität, Flexibilität, Bereitschaft zu innovativen Handlungen innerhalb der Gemeinschaft. Die lebt zwar eine *„stabilitas loci“*, ändert sich aber dennoch beständig, mit jedem Mitglied, das dazukommt. Die klösterliche Gemeinschaft ist also niemals langweilig oder gleich bleibend. Sie lebt und entwickelt sich durch das Zusammenwirken der vielfältigen Individuen, die diese Gemeinschaft bilden.

Wenn neue Arbeitsfelder zu besetzen waren, hat sich in unserer Abtei immer eine der Mitschwestern oder die Äbtissin stark gemacht und dies

dann auch verwirklicht. Jede Einzelne soll die Gemeinschaft, gleichsam unser Unternehmen, mit ihrer Hände Arbeit mit prägen und mit gestalten. Jede soll ihre ganz persönlichen Stärken, Vorlieben und Begabungen dort einbringen können, wo sie sinnvoll wirken können. Mir als Äbtissin obliegt es, dies zu erkennen und zu fördern.

Der heilige Benedikt verfährt nach diesem Prinzip, wenn er dem Abt ans Herz legt, er soll maßvoll unterscheiden, **„damit die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen“** (RB 64,19). Die Stärken eines Menschen drängen nach außen und wollen zur Geltung kommen.

Benedikt geht noch weiter: Er würdigt auch die Schwachen. Die unterschiedlichsten Menschen folgen dem heiligen Benedikt ins Kloster, ob Adelige, Handwerker, Bauern, Sklaven. Die Verschiedenartigkeit dieser Menschen blieb Benedikt nicht verborgen, und es gab zum ersten Mal in der damaligen Welt keine Klassenunterschiede, sondern alle waren gleichgestellt, ob sie nun frei geboren oder Sklaven waren.

### **Individuell auf jeden Einzelnen eingehen**

Es war eine verschiedenartige, zusammengewürfelte Gemeinschaft, und Benedikt erlebte, wie jeder Obere, dass es erzieherische Maßnahmen gab, die bei dem Einen greifen und beim Anderen das Gegenteil bewirken. Eine Situation, die viel Einfühlungsvermögen erfordert: **„Er zeige den entschlossenen Ernst des Meisters und die liebevolle Güte des Vaters.“** (RB 2,24) Also nicht alle gleich behandeln, sondern einen jeden so, wie es die Situation und dessen Naturell erfordert: **„Muss er doch dem einen mit gewinnenden, dem anderen mit tadelnden, dem dritten mit überzeugenden Worten begegnen. Nach der Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen soll er sich auf alle einstellen und auf sie eingehen.“** (RB 2,31/32)

Immer wieder hört man heute die Forderung nach mehr Autorität. Positiv verstandene Autorität gibt tatsächlich Orientierung. Wenn man entsprechend der Bedeutung des lateinischen Wortes *„augere“* (= „vermehren“) handelt, dann bedeutet richtig verstandene Autorität: Der Abt versucht die Begabungen, die in jedem Einzelnen stecken, hervorzulocken und zu vermehren, damit sie der Gemeinschaft dienen und der Einzelne zur Selbstentfaltung, zur Selbstverwirklichung kommt und sich voll einbringen kann in die Gemeinschaft.

Dabei ist es ganz wichtig, dass die Führungspersönlichkeit, der Abt, die Äbtissin, die Werte vorlebt, ihnen ein Gesicht gibt und anderen Menschen Orientierung schenkt durch das eigene Leben.

Die Kunst des Leitens besteht im Alltag oft auch darin, Situationen schnell einzuschätzen, kreativ zu handeln. Es gibt Situationen, in denen ich als Vorgesetzte wohlwollend und sanft reagieren muss. In einer anderen Lage sind Kritik und Konfrontation notwendig. Es ist eben die Gabe der Unterscheidung, der „*discretio*“, je nach Augenblick, Situation oder Beteiligten angemessen, also möglichst richtig zu reagieren.

Zwar betont der heilige Benedikt die besondere Verpflichtung des Abtes dem Schwachen gegenüber: **„So berücksichtige der Abt die Schwäche der Bedürftigen.“** (RB 55,21) Doch fordert die „*discretio*“, sich auf alle Mitbrüder, Mitschwester, Mitarbeiter zu konzentrieren und jedem gerecht zu werden: **„Der Abt soll also alle in gleicher Weise lieben, ein und dieselbe Ordnung lasse er für alle gelten – wie es jeder verdient.“** (RB 2,22) Bei allem Bemühen um problematische Mitglieder der Gemeinschaft sollten also die anderen nicht aus den Augen verloren werden.

### **Fehlern mit Feingefühl und Klugheit begegnen**

Der heilige Benedikt rät dem Führenden zu Feingefühl: **„Muss er aber zurechtweisen, handle er klug und gehe nicht zu weit; sonst könnte das Gefäß zerbrechen, wenn er den Rost allzu heftig auskratzen will. Stets rechne er mit seiner eigenen Gebrechlichkeit. Er denke daran, dass man das geknickte Rohr nicht zerbrechen darf. Damit wollen wir nicht sagen, er dürfe Fehler wuchern lassen, vielmehr schneide er sie klug und liebevoll weg, wie es seiner Ansicht nach jedem weiterhilft.“** (RB 64,12-14)

Eine weitere Möglichkeit, um einen Mitbruder auf den rechten Weg zu bringen, sieht der heilige Benedikt im Einsatz von **„älteren weisen Brüdern“** (RB 27,2), die positiven Einfluss nehmen können. Doch **„wenn der Ungläubige gehen will, soll er gehen“** (RB 28,7), räumt auch der heilige Benedikt ein. Denn **„ein räudiges Schaf soll nicht die ganze Herde anstecken“** (RB 28,8). Wenn ein Punkt erreicht ist, an dem jede Bemühung um Veränderung nichts mehr bringt, müssen Probleme mit Mitbrüdern frühzeitig beendet werden: **„Vielmehr schneide er die Sünden schon beim Entstehen mit der Wurzel aus, so gut er kann.“** (RB 2,26)

Jedem gerecht werden zu wollen, hat nichts damit zu tun, es allen immer recht machen zu müssen. Das wäre zu viel verlangt und ginge auch in die falsche Richtung. Es hat auch nichts damit zu tun, alle gleich behandeln zu müssen. Der heilige Benedikt denkt nicht daran, alle über einen Kamm zu scheren, sondern versucht, dem Einzelnen nach seinen jeweiligen Fähigkeiten gerecht zu werden.

Es ist nicht jedem die gleiche Begabung, sondern jedem seine persönliche Begabung gegeben. Es ist wichtig, jedem die Entwicklungsmöglichkeiten offen zu halten, die seiner individuellen Leistungs-, Stärken- und Motivationslage entgegenkommen. Jeder Einzelne sollte seine jeweils eigene, ganz persönliche Berufung in seinem Beruf entfalten und entwickeln können, im Dienst an der Gemeinschaft, im Dienst am Anderen, aber auch im persönlichen Dienst vor Gott.

### **Individualität macht die Farbigkeit einer Gruppe aus**

Der Einzelne soll sich der Gemeinschaft unterordnen, sagt Benedikt. Das bedeutet aber nicht, dass die Individualität, die die Farbigkeit einer Gruppe ausmacht, verloren geht.

Auf den ersten Blick mag es erscheinen, dass Ordensleute gleichförmig sind, weil sie die gleiche Kleidung tragen. Sie haben ähnliche Zellen, essen zur gleichen Zeit, haben oft die gleichen Dinge. Wer jedoch mit einem Konvent, mit einer Gemeinschaft näher in Kontakt kommt, ein paar Tage mit ihr verbracht hat, der merkt, dass dies nur ein oberflächlicher Eindruck ist. Kaum an einem Ort gibt es so viele Individuen wie in einem Kloster. Ordensleben fördert Ideenvielfalt. Im Sinn des heiligen Benedikt soll Individualität eben nicht unterdrückt werden. Gleichzeitig geht es aber auch darum, Egoismus nicht Tür und Tor zu öffnen, niemanden zu unterstützen, der sich auf Kosten anderer Menschen profilieren will.

Es geht darum, Begabungen zu fördern, zu motivieren, außergewöhnliche Leistungen zu nutzen, die Gemeinschaft zu unterstützen, so dass sich jeder im rechten Maß für die Gemeinschaft entfalten kann. Nicht anders also als in einem Wirtschaftsunternehmen.