

Süchtig nach Lob

Wer braucht schon ein Lob? Wir alle! Vor allem, wenn es vom Chef kommt. Über Suchtgefahr, Tadel und Eigenlob.



Foto © Fotolia/Jens Kopietz

Schulterklopfen, Beifall klatschen, anerkennend nicken oder ein "Gut gemacht!" – wie auch immer Lob ausgedrückt wird, manchmal braucht man es wie einen Bissen Brot. Warum Führungskräfte loben sollten, und es manchmal unklug sein kann, dem Chef im Gegenzug ein Kompliment zu machen, erklärt Psychiater Michael Lehofer.

Lob als Führungsinstrument

Mitarbeiter zu loben gilt als klassisches Führungsinstrument – es soll motivationsfördernd wirken. Besonders wirkungsvoll ist es natürlich, wenn es alternierend mit Tadel eingesetzt wird. Zuckerbrot und Peitsche ist eine bewährte Kombination, die nicht nur bei Fußballtrainern Verbreitung findet. Doch bleibt der schale Nachgeschmack, auf diese Weise instrumentalisiert zu werden. Dieses Gefühl und der Eindruck der Unauthentizität – kann zu einem Mangel an Loyalität führen. Das kennt jeder aus seiner Kindheit: Wenn Lob und Tadel systematisch eingesetzt werden, nimmt man das bald nicht mehr ganz ernst.

Lob als inflationäre Währung

Wir alle brauchen Lob. Das resultiert daraus, dass wir alle unsichere Persönlichkeiten sind. Es kompensiert das narzisstische Defizit. Viele von uns können nicht genug davon bekommen. Wenn man aber zu loben beginnt, braucht der, an den es gerichtet ist, immer mehr davon, um satt zu werden. Man wird süchtig danach.

Sucht ist auch dadurch gekennzeichnet, dass die Toleranz gegenüber dem Suchtmittel steigt. Wie der Alkoholiker immer mehr Alkohol braucht, um betrunken zu werden, braucht das narzisstische Selbst immer mehr Lob, um zufrieden gestellt zu sein. Die Konsequenz ist, dass der, der zu loben beginnt, es immer öfter tun muss. Dasselbe gilt auch für Tadel. Er ist nichts anderes als Angstmache auf der Erlebnisebene – auch deshalb gilt: Tadel wird inflationär. Lob als Führungsinstrument wird also stumpf.

Lob als Grund zur Furcht

Rabindranath Tagore, ein indischer Weiser und Dichter, schreibt: "Dein Lob beschämt mich, denn heimlich habe ich darum gebettelt." Damit beschreibt er die Tatsache, dass wir in Gefahr kommen, durch Lob in Abhängigkeiten zu anderen zu geraten. Lob korrumpiert uns, jene Dinge, die wir nicht machen wollten, zu tun. Es gehört daher zum freien Menschen, von Lob unabhängig zu werden. Das bedeutet nicht, dass wir es nicht genießen sollen. Vielmehr ist es ratsam, sich nicht in seiner Selbstdefinition beeinflussen zu lassen, quasi: Unabhängig davon, ob du mich toll findest, ich bin, wer ich bin. Ich freue mich aber, dass du an mir Freude hast.

Lob verbindet

In menschlichen Gemeinschaften ist es ein Urbedürfnis, sich verbunden zu wissen. Das gewährt Sicherheit. Mit dem Lob empfindet der Mitarbeiter, dass er sicher zur Firma, zur Gemeinschaft, gehört und von ihr gestützt wird. Ein Mangel an Lob führt bei Mitarbeitern zur Verunsicherung, und diese zur Selbstbeschäftigung. Will man, dass Mitarbeiter sich mit dem Zweck und dem Ziel der Firma beschäftigen und nicht mit sich selbst, ist es unumgänglich, zu loben.

Loben heißt bewerten

Ob wir loben oder tadeln, wir bewerten den anderen. Das bedeutet, dass man sich über den anderen stellt, was innerhalb der hierarchischen Struktur berechtigt ist. Lobt jedoch ein Mitarbeiter seinen Chef, besteht die Gefahr, dass sich der Chef durch die implizite Umkehr der Hierarchie bedroht fühlt und das Kompliment gar nicht positiv verarbeitet.

Loben, ohne zu bewerten

Meist ist es vorteilhafter, wertfrei die eigene positive Empfindung auszudrücken. "Als du das im Meeting gesagt hast, hast du mir aus dem Herzen gesprochen." Manchmal genügt allein die Aufmerksamkeit gegenüber einem Mitarbeiter, dass er sich gelobt fühlt. Ist es nicht so, dass wir nur dem gegenüber aufmerksam sind, was für uns interessant ist? Ist nicht Ignoranz der größte Tadel? Oft ist das Übersehen eines Mitarbeiters ein Vorbote für die Entlassung.

Stinkt Eigenlob? Es gehört nicht zum guten Ton, sich selbst zu loben. Tatsächlich hat die Selbstbewertung etwas mit einer Identitätsschwäche zu tun. Das heißt, dass man nicht genau weiß, wer man ist. Allerdings: Eine positive Orientierung sich selbst gegenüber auszustrahlen, sich selbst gut verzeihen zu können, das auch zu zeigen, den Anspruch zu vermeiden, alles perfekt machen zu müssen und wohlwollend auf die gelungenen eigenen Werke schauen zu können; dies alles ist Bestandteil einer reifen Persönlichkeit. Das heißt, auch in der Beziehung zu sich selbst kommt es darauf an, wie man lobt und nicht darauf, dass man es nicht tut.

Birgit Pichler, Kleine Zeitung 12.10.2009