

Der Schlüssel zur  
Entwicklung der  
Mitarbeiter liegt  
darin, sie dabei zu  
»ertappen«, dass sie  
etwas richtig machen.

Ken Blanchard und Spencer Johnson  
*The One Minute Manager®*  
(Der Minuten-Manager)

Die Beschäftigten dabei zu »ertappen«, dass sie etwas richtig machen, ist eines der stärksten Konzepte beim Management. Leider haben aber die meisten Führungskräfte ein Talent dafür, ihre Leute dabei zu erwischen, dass sie etwas verkehrt machen. Ich rate Führungskräften immer, mindestens eine Stunde in der Woche damit zuzubringen, durch ihre Abteilung zu gehen und die Leute dabei zu ertappen, dass sie etwas richtig machen.

Ich erinnere sie aber auch daran, dass effektives Lob spezifisch sein muss. Einfach nur herumzulaufen und zu sagen: »Danke für alles!«, ist völlig sinnlos. Wenn Sie zu jemandem, der eine schlechte Leistung bringt, sagen: »Hervorragende Arbeit!«, und zu jemandem, der eine gute Leistung bringt, auch, hört sich das für den Schlechten lächerlich an und demotiviert den Guten.

Ertappt man die Leute jedoch dabei, dass sie etwas richtig machen, erfüllt sie das mit Zufriedenheit und motiviert sie zu einer guten Leistung. Denken Sie aber daran, das Lob sofort auszusprechen, es spezifisch zu gestalten und die Leute dazu anzuregen, weiter gute Arbeit zu leisten. Dieses Prinzip kann Ihnen auch helfen, in Ihrem Privatleben zu glänzen. Es ist eine wundervolle Art, mit den Menschen in Ihrem Leben zu interagieren und sie zu bestätigen.

## Loben Sie Ihre Leute nicht erst, wenn sie etwas ganz richtig gemacht haben.

Ken Blanchard und Spencer Johnson  
*The One Minute Manager*®  
(Der Minuten-Manager)

Viele durchaus wohlmeinende Führungskräfte loben ihre Leute erst, wenn sie etwas ganz richtig gemacht haben – wenn sie ein Projekt abgeschlossen oder ein Ziel erreicht haben. Das Problem dabei ist, dass Sie dann vielleicht bis in alle Ewigkeit warten müssen. »Ganz richtiges« Verhalten setzt sich nämlich aus einer Reihe annähernd richtiger Verhaltensweisen zusammen. Daher ist es sinnvoller, Fortschritte zu loben – das ist ein bewegliches Ziel.

Wenn Sie ein kleines Kind auf seine Füße stellen und sagen: »Lauf jetzt!«, und es hinfällt – schimpfen Sie dann: »Ich habe dir doch gesagt, dass du laufen sollst?«, und schlagen das Kind? Natürlich nicht! Sie heben es hoch, und es steht, wenn auch ein bisschen wacklig. Sie rufen: »Du kannst ja stehen!«, und überschütten es mit Liebkosungen. Am nächsten Tag macht es dann einen unsicheren Schritt, und Sie loben es begeistert. So gewinnt das Kind allmählich Selbstvertrauen, und irgendwann kann es laufen.

Bei den Erwachsenen ist es genauso: Man muss sie dabei »ertappen«, dass sie etwas richtig machen – und am Anfang braucht es nur annähernd richtig zu sein.

## Erfolg hält nicht ewig an; Misserfolge sind keine Katastrophe.

Ken Blanchard und Don Shula  
*Everyone's a Coach*  
(Talent zum Coach hat jeder!)

Das war Don Shulas Lieblingszitat in seiner Zeit als Cheftrainer bei den *Miami Dolphins*. Sein Verhalten während seiner langen, herausragenden Karriere als Trainer mit den meisten Siegen in der Geschichte der *National Football League* (NFL) wurde zu einem großen Teil von dieser Maxime bestimmt.

Shula hatte eine 24-Stunden-Regel: Er gestand sich selbst, seinen Co-Trainern und seinen Spielern stets höchstens 24 Stunden zu, um einen Sieg zu feiern oder eine Niederlage zu beklagen. In dieser Zeit sollten sie sich ganz der Faszination des Erfolgs oder dem Schmerz der Niederlage hingeben. Dann zogen sie einen Schlußstrich und konzentrierten all ihre Energie darauf, sich auf den nächsten Gegner vorzubereiten. Das ist ein sehr nützliches Prinzip!

Sie dürfen nicht zulassen, dass Erfolge Ihnen zu Kopf steigen oder dass Misserfolge Sie völlig deprimieren. Achten Sie auf die richtige Perspektive! Erfolg hält nicht ewig an, Misserfolge sind keine Katastrophe.

## Nicht härter arbeiten, sondern klüger!

**D**as sagt uns schon unser gesunder Menschenverstand, wird aber leider viel zu selten befolgt. Die meisten glauben immer noch, dass zwischen der Menge der von ihnen erledigten Arbeit und ihrem Erfolg ein direkter Zusammenhang besteht: dass man um so erfolgreicher ist, je mehr Zeit man aufwendet. Ein erfolgreicher Unternehmer, der vor Studenten einen Vortrag über das Geheimnis des Erfolgs halten sollte, sagte: »Meine Rede wird die kürzeste der Geschichte, denn es ist ganz leicht, Erfolg zu haben. Alles, was man tun muss, ist: den halben Tag arbeiten. Sie können sich dafür die ersten 12 Stunden aussuchen oder die letzten 12.«

Ja, erfolgreiche Menschen arbeiten hart, doch sie denken nach, bevor sie handeln. Sie reagieren nicht nur, sondern sind pro-aktiv. Bei den meisten Menschen hängt quasi ein Schild über dem Schreibtisch, auf dem steht: »Sitz hier nicht einfach herum – tu etwas!« Der beste Ratschlag, den ich in meinem Leben bekommen habe, war, dieses Schild umzuschreiben: »Tu nicht einfach irgendetwas – sitz hier!«

Wer sich nicht die Zeit nimmt, nachzudenken, Strategien zu entwickeln und Prioritäten zu setzen, wird viel härter arbeiten müssen, weil ihm die Vorteile versperrt bleiben, die klug erledigte Aufgaben mit sich bringen.