



## Die beflügelnde Wirkung des Lobens

Die beflügelnde Wirkung der Wertschätzung wies *Albert Bandura*, Psychologie-Professor an der Stanford Universität, nach: Gelobte sind motivierter und stecken sich höhere Ziele, denen sie sich stärker verpflichtet fühlen. Teilweise unterstellen sie sich sogar bessere Fähigkeiten, was wiederum ihre Leistungskraft verbessert. Die psychologische Forschung zeigt: Wer seinen Vorgesetzten als unterstützend erlebt, ist eher bereit, Kollegen unter die Arme zu greifen. Lob fördert also die Hilfsbereitschaft in Teams - und damit ein gutes Betriebsklima. Wer gelobt wird, bemüht sich, dem Lob gerecht zu werden.

Mangelt es jedoch chronisch an positiver Rückmeldung, geht die Motivation in den Keller. Neurowissenschaftler stellten fest, dass das Belohnungszentrum im Gehirn jedes Mal eine Stressreaktion auslöst, wenn die soziale Anerkennung ausbleibt. Wird dieser »*Enttäuschungsstress*« zum Dauerzustand, können sogar Psyche und Körper Schaden nehmen, zeigte *Johannes Siegrist*, Direktor am Düsseldorfer Institut für Medizinische Soziologie, in Studien.

Das betrifft keineswegs nur die Unsicheren, die zu ständigen Selbstzweifeln neigen. Tatsächlich reagieren viel häufiger die Fleißigen und die Engagierten besonders sensibel, wenn Arbeitseifer und Erfolg nicht gewürdigt werden. Sie geben alles für ihren Job und spüren gleichzeitig, wie wenig dafür zurückkommt. Was sie auch schaffen, es wird kaum geschätzt, womöglich nicht einmal registriert. Das frustriert ungeheuer und tut ungefähr so weh, wie wenn auf ein leidenschaftliches »*Ich liebe dich*« die lakonische Antwort kommt: »*Ich weiß*«. Das Problem ist längst auf den Chefetagen angekommen, wie jetzt eine exklusive Umfrage unter rund 1.000 Managern bestätigt, die der Verband »*die Führungskräfte*« und die Kommunikationsberatung *Kehkom* für die *WirtschaftsWoche* exklusiv durchgeführt haben. Danach wünschen sich über 65 Prozent der befragten Manager gebührende Anerkennung im Job und geben an, sie würden gerne häufiger gelobt. Die verbale Auszeichnung ihrer Leistung war den meisten Managern dabei genauso wichtig wie die materielle; jeder Fünfte bevorzugte sie sogar.

**Beifallmangel in der Beletage** kommt nicht von ungefähr: Je höher einer in der Hierarchie steigt, »*desto schwieriger wird es für ihn, ehrliche Rückmeldung zu bekommen*«, sagt Arbeits- und Organisationspsychologe *Jürgen Wegge* von der Technischen Universität Dresden. Vorgesetzte bekämen in der Regel entweder falsches, also strategisch eingesetztes, oder gar kein Lob. Ein Wort des Dankes an den Chef verkneift sich so mancher, um sich nicht dem Vorwurf der Schleimerei auszusetzen. Gleichzeitig engt sich nach oben der Kreis der Kollegen ein, die sich untereinander auf die Schulter klopfen könnten. Die sprichwörtliche Einsamkeit an der Spitze - viele spüren deren Vorboten schon im Mittelmanagement.

Demnach müssten sich die eigenen Mitarbeiter deutlich besser fühlen. Fehlanzeige! Jährlich ermittelt das Potsdamer Beratungsunternehmen *Gallup* in einer repräsentativen Umfrage den sogenannten *Engagement Index* deutscher Arbeitnehmer - mit stets miesen Ergebnissen: Zuletzt bekannten sich knapp 90 Prozent der Befragten zu einer »*geringen*« bis »*keiner emotionalen Bindung*« zu ihrem Arbeitgeber. Und



immer wieder nennen sie als Gründe »*mangelnde Anerkennung und Lob*« für die geleistete Arbeit sowie »*zu wenig Feedback über persönliche Fortschritte*«. Man braucht nicht viel Fantasie, um auszurechnen, wie groß und unnötig der Schaden durch Fehlzeiten, hohe Fluktuation, innere Kündigung und sinkende Produktivität für Unternehmen ist.

**Aber wer hat Schuld an der Misere?** Der Mitarbeiter zeigt klagend mit dem Finger nach oben, der Manager wiederum deutet fordernd nach unten sowie nach oben auf seinen Chef-Chef. Doch unrecht haben beide, sagt Personaltrainer *Hans-Jürgen Kratz*. Denn Lob »*ist keine Hol-, sondern eine Bringschuld. Jeder sollte damit bei sich selbst anfangen.*«

Und zwar nicht im Sinne von Eigenlob und rituellem Applaus, sondern bei seiner persönlichen Einstellung. Ein bauchpinslerisches »*Das haben Sie klasse gemacht!*« oder »*Weiter so!*« kann schließlich nie die persönliche, die sogenannte *intrinsische* Motivation des Einzelnen ersetzen. Für den Managementberater und Bestsellerautor *Reinhard Sprenger* (»*Mythos Motivation*«) kommen solche Beifall-Salven einer »*Infantilisierung von Mitarbeitern*« gleich. Hinter ihnen stecke der Generalverdacht, Arbeitnehmer seien grundsätzlich faul, Motto: Erst wenn man Eseln eine Karotte vor die Nase hält, bewegen sie sich auch. Entsprechend oft sei der betriebliche Umgang von Bedrohen, Bestrafen, Bestechen, Belohnen und Belobigen geprägt - allesamt klassische Merkmale einer Kultur der Bevormundung. Diese »*Selbsterhöhung*« des Lobenden habe nichts mehr mit »*wechselseitiger Wertschätzung*« zu tun, sagt *Sprenger*. Motivieren kann das nicht. Umgekehrt trägt auch der Jammerer kaum zu einer Begegnung auf Augenhöhe bei, wenn er jedes Mal lautstark seine Möhre vermisst, damit er endlich antrabt - im Gegenteil: Er degradiert *sich* zum Esel.

**Doch selbst wenn Eigenmotivation** vorhanden und der Spaß an der Arbeit ausgeprägt ist: Ganz ohne Bestätigung von außen geht es nicht. Als soziales Wesen sucht der Mensch nach Anerkennung, weil sie ihm etwas über die Wertschätzung verrät, die ihm entgegengebracht wird. Der Vergleich mit anderen ist bei Männern zwar oft ausgeprägter als bei Frauen, er spielt aber beim Gelobtwerden für beide eine bedeutende Rolle.

Wie sensibel die Antennen dabei sind, weiß auch Manager-Coach *Gabriele Euchner*: Egal, ob der Satz »*Herr A hat eine tolle Arbeit hingelegt, und Frau B hat es auch gut gemacht*« tatsächlich nett gemeint war - den feinen, aber emotional bedeutenden Unterschied registrieren alle genau. Vor allem Frau B, die darüber kaum amüsiert sein wird, sondern beleidigt.

Dass unfaires Lob Schaden anrichtet, zeigten jüngst amerikanische Verhaltensforscher von der *Emory-Universität*. Bekommen zwei Mitstreiter für gleiche Leistung über längere Zeit unterschiedlich wertvolle Belohnungen, tritt der Benachteiligte kurz darauf in den Streik.

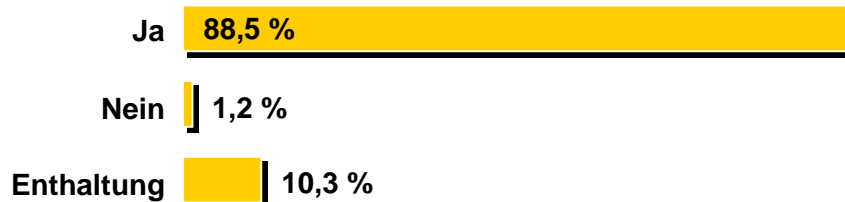
Aus der Gerechtigkeitsforschung ist bekannt: Das Gefühl, schlecht behandelt zu werden, stumpft mit der Zeit kaum ab. Wer beispielsweise in einem Jahr keine Prämie bekommen hat oder von einem großen in ein kleines Büro umziehen musste, grämt sich noch wochenlang darüber. Die Freude des Kollegen über ein größeres Zimmer hingegen währt nur kurz.



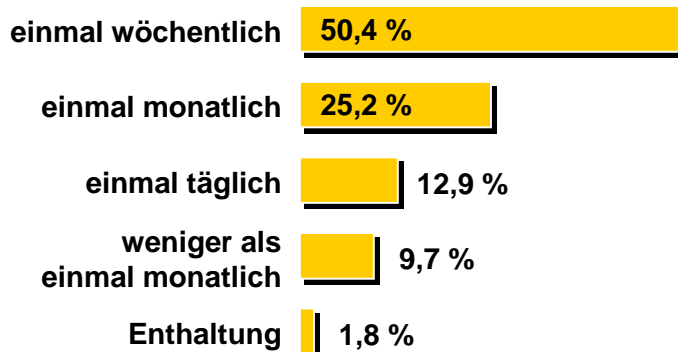
Jedes Lob muss ehrlich sein, wenn es wirken soll. Mit plumpen Streicheleinheiten hat ein kraftvolles Lob ebenso wenig gemein wie Mitarbeiter-des-Monats-Plaketten mit nachhaltiger Motivation. Derlei Brimborium geht in der Regel eher nach hinten los: Preist der Chef wieder einmal den Kollegen, der sein persönliches Lieblingsprojekt betreut, schafft das allenfalls *einen* Zufriedenen - und dazu 99 Prozent Missmutige und Neider. Die Botschaft, die hängen bleibt, lautet: Leistung lohnt sich hier nicht.

## Wie Manager Leistung honorieren

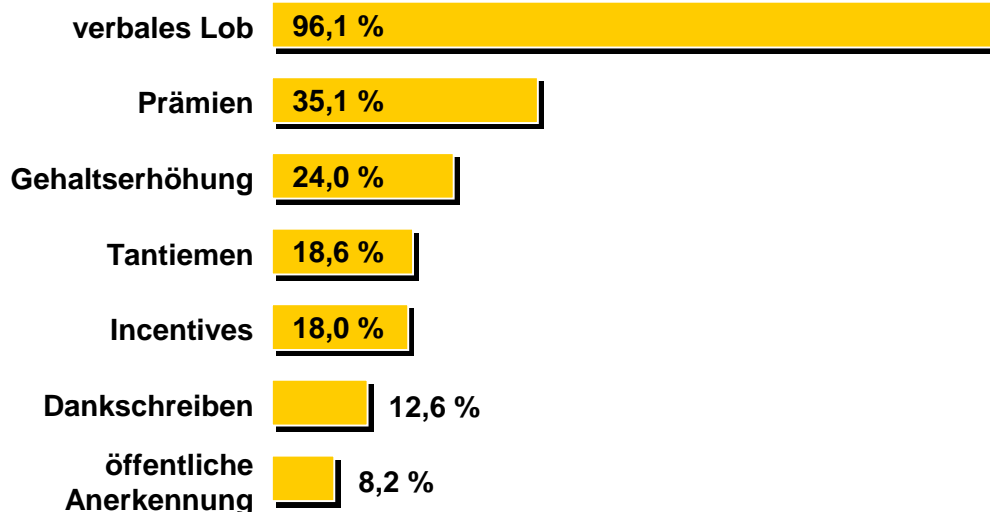
Viele Führungskräfte sind davon überzeugt,  
dass Lob den Unternehmenserfolg steigert ...



Deshalb loben sie ihre Mitarbeiter ...



Und vor allem loben sie durch ...  
(Mehrfachnennungen möglich)





Nur wenn die Anerkennung auf sachlich nachvollziehbaren Kriterien beruht, die konsistent über verschiedene Mitarbeiter hinweg angewendet werden, wird sie als authentisch erlebt und spornet entsprechend an.

Dabei bringt es allerdings auch nichts, ein Projektteam oder einen Vorstand als Ganzes zu feiern. Leistungssteigernd wirkt allein, den individuellen Beitrag zum Erfolg zu würdigen. Zu dem Ergebnis kamen Hirnforscher und Ökonomen an der Universität Bonn: Sie ließen ihre Probanden paarweise Schätzaufgaben lösen und untersuchten dabei ihre Hirnaktivität. Wer besser war als sein Mitspieler und dafür stärker honoriert wurde, den bedachte sein Belohnungszentrum prompt mit einer Extradosis Taten-drang. Fiel die Prämie dagegen identisch aus, brachte dies für die Motivation beider Kandidaten wenig.

Klar, dass in Gruppen der Einzelbeitrag nicht immer eindeutig zu bestimmen ist. Zumal Verhaltensforscher heute wissen, dass sich in fast jedem Team mehr als die Hälfte der Mitstreiter für überdurchschnittlich hält. Doch gerade gegenüber (selbst ernannten) Leistungsträgern wirkt nichts so überzeugend wie die diskrete Einflussnahme durch gezielte Wertschätzung. So erkannte schon der französische Dramatiker Molière: »Der Schmeichelei gehen auch die Klügsten auf den Leim.«

## Wie Worte der Anerkennung richtig ankommen

**Leistung würdigen.** Ehrliches Lob macht sich genauso wie konstruktive Kritik nicht an der Person fest, sondern an der Sache. Und zwar nach fairen, transparenten Maßstäben; Willkür entwertet den Applaus. Eine Aussage wie »*Sie sind das beste Pferd im Stall*« wird Ihr Gegenüber also garantiert weniger erfreuen als die Rückmeldung zu einem konkreten Ergebnis: »*Klasse, wie Sie XY hinbekommen haben.*«

**Kein Pseudo-Lob.** Wenn Sie loben, loben Sie. Sprich, verzichten Sie darauf, ein Kompliment nur als Verpackung für Kritik zu benutzen. Ein »*aber*« hat im Anschluss an warme Worte nichts verloren; ebenso wenig Wünsche oder Erwartungen. Sonst wird das Lob als bevormundend empfunden, belegen psychologische Studien. Motto: Der Chef lobt bloß, um noch mehr aus seinen Mitarbeitern herauszuholen.

**Auch mal vor Publikum.** Öffentlich geteiltes Wissen ruft stärkere Emotionen hervor - das ist der sogenannte Publikumseffekt. Dasselbe gilt für positive Gefühle, die ein Lob im Beisein Dritter auslöst. Allerdings: Wirkt das Lob nicht authentisch, sondern politisch, geht es nach hinten los. Das »*glänzende Beispiel*« ist peinlich berührt, die Kollegen sind verstimmt.

**Individuell statt pauschal.** Aus der Schulforschung ist bekannt: Wer sich von einer Drei auf eine Zwei verbessert, erwartet genauso Lob, wie einer, der es von einem »*Ausreichend*« zu einem »*Befriedigend*« geschafft hat. Auch im Berufsleben sei es wichtig »*eine individuelle Bezugsform zu wäh-*



len«, sagt der Arbeitspsychologe *Jürgen Wegge*. Was dem einen Mitarbeiter leichtfällt, kostet den anderen viel Mühe und umgekehrt. Fazit: nicht nur Resultate würdigen, sondern auch Engagement.

**Nicht mit der Gießkanne.** Der Berufsanfänger braucht mehr Rückmeldung zu seiner Leistung als der erfahrene Kollege. Dem Ersten ist Lob wichtiger, dem Zweiten eine Prämie. Um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden, ist Fingerspitzengefühl gefragt. Und: Loben Sie nicht immer alle oder immer dieselben. Aber jeden, der es verdient hat.

**In guten wie in schlechten Zeiten.** Lob will genauso schnell angebracht sein wie Kritik - und nicht vier Wochen später! Gerade unter Stress kommt die Anerkennung oft zu kurz. Dabei wäre sie besonders jetzt ein guter Motivator.

## **BRETTSCHNEIDER CONSULTING & TRAINING**

DIPL.-ING. BERND BRETTSCHNEIDER  
BORNSTRASSE 19

30890 BARSINGHAUSEN

FON: 0 51 05 / 51 48 92

FAX: 0 51 05 / 49 60

E-MAIL: [BB@BCT-NET.DE](mailto:BB@BCT-NET.DE)

DIN EN ISO 9001 TÜV CERT ZERTIFIZIERT

**BCT**

[www.bct-net.de](http://www.bct-net.de)