

Management

Dafür, dass uns am Lobe nichts liegt, wollen wir besonders gelobt sein.»

Marie von Ebner-Eschenbach (1830–1916), Schriftstellerin, Österreich

Die Klaviatur der Wertschätzung

Kommunikation Wenn Chefs ihre Mitarbeiter loben, kann das bei den Kollegen schnell Neid erzeugen. Wie die Motivation im Büro trotzdem gelingt.



CONSTANTIN GILLIES

Loben Sie Ihre Mitarbeiter öfter! Dieser Rat ist in vielen Managementbüchern zu lesen. Lob steigere die Motivation, so das Argument. Doch eine neue Studie der Universität Tilburg in den Niederlanden zeigt genau das Gegenteil – nämlich, dass öffentliches Lob nur Neid und Missgunst erzeugt. Dazu machten die niederländischen Forscher ein Experiment. Sie baten Probanden, sich vorzustellen, dass sie in einem Kleidergeschäft stehen und zufällig mithören, wie der Verkäufer einem Kunden Komplimente für sein Aussehen macht. «Was denken Sie in diesem Moment?», lautete die Frage. Die spontanen Reaktionen der Probanden waren durchwegs negativ. Sie beneideten die gelobte Person und hassten den Verteiler des Kompliments. Was als Lob geplant war, vergiftete völlig die Atmosphäre. Dieser Effekt wurde übrigens noch stärker, wenn der Gelobte ein Bekannter war.

Das ist ein Schlag gegen die bekannten Managementregeln, schliesslich versuchen Führungskräfte von jeher, durch Lob die Motivation ihrer Mitarbeiter zu stärken. Da werden «Mitarbeitende des Monats» gekürt, Kollegen im Firmenmagazin lobend hervorgehoben oder bei der Weihnachtsfeier vom Chef auf die Bühne geholt – für eine Runde Applaus. Wenn die Studie recht hat, wäre all das Gift für das Betriebsklima. Sollten Manager mit guten Worten doch lieber geizen? Ist das beste Lob womöglich gar kein Lob?

Experten überrascht das Ergebnis der Holländer jedenfalls nicht. Dass längst nicht jede Form des Beifalls bei der Belegschaft ankommt, ist bekannt. «Etwa wenn der Chef durch die Hallen geht, seine Hand auf diese oder jene Schulter legt und sagt 'gut gemacht', so Julia Kalenberg,

Die Unternehmensberaterin und Trainerin aus Zimmerwald BE kennt das Innenleben der Betriebe gut. Sie berät Unternehmen unter anderem dabei, ihr Arbeitsklima zu verbessern. Kalenbergs Beobachtung: Oft wird den Chefs gesagt, dass sie mehr loben sollen, worauf sie dann jeden und alles überschwänglich und oberflächlich preisen. «Viele Führungskräfte beherrschen die Klaviatur der Wertschätzung nur schlecht», resümiert Kalenberg. Lob an sich sei nicht schlecht, doch die Art, wie gelobt werde, leider häufig schon.

Lobende Worte sind rar

Dabei lechzen die Mitarbeiter nach Anerkennung. 46 Prozent der Angestellten hierzulande beklagen, sich am Arbeits-

platz zu wenig wertgeschätzt zu fühlen, ergab eine Umfrage des Stellenvermittlers Kelly Services in Neuenburg. Ein lobendes Wort fällt in Schweizer Unternehmen anscheinend eher selten. Vielerorts herrscht noch die Meinung vor, dass eine gute Leistung mit einem guten Gehalt abgegolten ist. Doch der ständige Lobentzug produziert Unzufriedenheit. Nur jeder zweite Mitarbeitende würde den Arbeitgeber seinen Freunden empfehlen, ergab die Umfrage von Kelly Services. Und Experten warnen, dass die Motivationslage sich künftig noch verschlechtern könnte, schliesslich drängen mit der Generation Facebook junge Mitarbeiter in die Betriebe, die geradezu süchtig nach Bestätigung sind. Einem

Chef, der ihre Leistung partout nicht «liked», werden sie schnell den Rücken kehren.

Aber wenn die niederländische Studie recht hat und öffentliches Lob nicht funktioniert – was dann? «Es reicht nicht, wenn der Chef aktiv wird», betont Trainerin Kalenberg, «man braucht ein allgemeines Klima der Wertschätzung.» Es müsse regelmässig auf das Positive geschaut werden, auf Dinge, die funktionieren. Wie das geht, zeigt etwa die Firma Gottliebier Spezialitäten. Die Geschäftsleitung der Süsswarenfirma in Gottlieben TG beginnt jede ihrer wöchentlichen Sitzungen mit einem Ritual – jeder Teilnehmer muss etwas Positives über einen Kollegen zu Protokoll geben.

Einige kurze Sätze reichen, zum Beispiel «Ich fand toll, dass Sie das noch für mich gemacht haben, obwohl Sie schon Feierabend hatten.» Diese kurze Lobrunde, im letzten Jahr eingeführt, entfaltet einige positive Wirkungen. «Zum einen muss man die Leute erst mal dabei erwischen, dass sie etwas Gutes tun», lacht Geschäftsführer Dieter Bachmann. Sprich: Das Management ist gezwungen, mit offenen Augen durch den Betrieb zu gehen. Darüber hinaus schwört der Chef auf die Motivationswirkung. «Das tut allen gut und bringt positive Schwingungen.»

Anerkennung senke zudem das Risiko von Burnouts. Aber wird so Loben nicht irgendwann zu einer lästigen Pflicht? Bachmann: «Natürlich kommt es vor, dass man beim Hinsetzen bemerkt: «Oh, ich brauche ja noch jemanden zum Loben.» Deshalb sei es wichtig, das Lobritual immer wieder zu thematisieren und nicht zur Alibiübung verkommen zu lassen.

Preis für Selbstlosigkeit

Die zweite Grundregel beim Loben lautet: Es sollte nicht immer das Gleiche positiv hervorgehoben werden, sondern Anerkennung für möglichst viele Dinge geben. So könnte etwa in einer Firma nicht nur der Verkäufer mit den höchsten Umsätzen gelobt werden, sondern auch der mit den meisten Neukunden. «Wenn verschiedene Leute auf der Bühne stehen, fällt der Neidfaktor weg», sagt Kalenberg. Beim Kosmetikkonzern Mary Kay etwa wird einmal pro Jahr eine «Miss Go-Give» prämiert. Ausgezeichnet wird eine Mitarbeitende, die ihren Kollegen besonders selbstlos weiterhilft. Wissen weitergibt und einen positiven Einfluss auf ihr Team hat. Einmal diese Auszeichnung zu bekommen, ist für viele Mitarbeitende der Höhepunkt ihrer Karriere – und weitaus wichtiger, als Umsatzchampion zu sein.

«Wer wenig lobt, gilt als intelligenter»

Wie loben Führungskräfte richtig?

Achim Elfering: Zunächst einmal muss es einen guten Grund geben, den beide Seiten so sehen. Was gelobt wird, muss wirklich auf die richtige Person und deren Anstrengung zurückgehen. Es darf nicht durch den Einsatz anderer, durch Zufall oder günstige Marktbedingungen entstanden sein. Dann können Führungskräfte mit einem Lob nichts falsch machen. Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis, das befriedigt werden sollte. Anders als Kritik kann ein positives Feedback auch nach einem längeren Zeitraum nachgereicht werden.

Dennoch dosieren viele Manager positives Feedback spärlich. Warum?

Elfering: Zum einen kann es sein, dass sie nicht bemerken, wenn eine gute Leistung erzielt wurde. Sie achten pri-



Achim Elfering
Institut für Psychologie, Universität Bern

mär auf «grosse» Erfolge, die vielen kleinen Fortschritte werden übersehen. Zum anderen ist es möglich, dass bewusst an Lob gespart wird. Dahinter steckt zum Beispiel die Befürchtung, Lob zu inflationieren und damit zu entwerten. Ausserdem wissen einige Vorgesetzte, dass ein Mensch, der viel kritisiert und wenig lobt, von seiner

Umwelt für intelligenter gehalten wird. Das macht man sich zunutze.

Was ist falsch daran, für intelligent gehalten zu werden?

Elfering: Zunächst nichts. Doch ich glaube, dass die Kosten, die durch zu wenig Lob entstehen, den Nutzen des intelligenten Eindrucks übersteigen.

Eine neue Studie aus den Niederlanden sagt, dass öffentliches Lob schädlich ist. Sehen Sie das auch so?

Elfering: Nein, wenn das Lob gerechtfertigt ist, kann es ruhig vor der ganzen Belegschaft ausgesprochen werden. Wichtig ist, dass der Vorgesetzte konsistent bleibt. Was bei einem Mitarbeitenden hervorgehoben wird, muss auch bei den anderen anerkannt werden.

INTERVIEW: CONSTANTIN GILLIES