

Emotionales Qualitätsmanagement

Ein Lob versetzt Berge

Von Hartmut Volk

Im MQ-Gespräch erklärt die Expertin für Führungskräfteentwicklung Dr. Christine Scheitler, weshalb Lob und Anerkennung im Berufsalltag grösseren Einfluss auf den Erfolg haben als ein technokratisch verstandenes Managementsystem.

Frau Dr. Scheitler, wird über das Fordern das Anerkennen vergessen?

Nehmen wir die Gallup-Studie 2008. Sie zeigt: Nur jeder fünfte Arbeitnehmer erklärt, dass für gute Arbeit Lob und Anerkennung ausgesprochen werden. Fast sieben von zehn Beschäftigten beauftragten, dass bei der Arbeit das Interesse an ihnen als Mensch fehlt. Drei Viertel der Arbeitnehmer kritisieren, dass ihnen kein regelmässiges Feedback über persönliche Fortschritte bei der Arbeit gegeben wird.

Wo liegt das Problem?

In der brisanten, aber in ihrer Brisanz nicht erkannten Verquickung dieser beiden Faktoren: 1. wird zu viel als selbstverständlich angesehen und 2. wird in der Arbeitskraft zu wenig der Mensch gesehen. Was genau ist denn Lob? Ist Lob die Anerkennung einer Leistung? Oder ist Lob die Anerkennung von bestimmten Eigenschaften und Verhaltensweisen

einer Person? Lob und Anerkennung sollten sich auf beides beziehen! Doch wenn überhaupt, geht es im Arbeitsalltag nahezu nur um die Anerkennung einer Leistung. Und fatalerweise wird diese gute Leistung eben meistens als Selbstverständlichkeit angesehen. Verhaltensdevise: «Wenn

ich nichts sage, ist es in Ordnung.» Nein, dann ist es eben nicht in Ordnung.

Weshalb ist das fatal?

Weil Lob und Anerkennung in ihrer doppelten Zielrichtung, a) im Blick auf die unmittelbare, erkennbare Leistung und b) im Blick auf die Dauerhaftigkeit dieser Leistung und damit auf konkrete Eigenschaften und Verhaltensweisen hochwirksame (Leistungs-)Stimulanzien sind. Jeder erfahrene Praktiker weiss: Das berühmte «gute Wort» bewirkt meist erheblich mehr als all die hoch-

gestochenen akademischen Führungs- und Leistungsanreizsysteme. Formalismen allein und deren sture Einhaltung führen zu Bürokratie, aber nicht zu der heute unverzichtbaren aufgeschlossenen Flexibilität im Denken und Handeln.

Also sollte man weniger auf Führungstechniken und mehr auf Verhaltenswirkung setzen?

Das wäre mein Rat. Führungskräfte sollten mit ihrem unmittelbaren Verhalten punkten anstatt sich hinter immer neuen Führungsmodellen und -tools zu

Zur Person

Dr. Christine Scheitler begleitet seit 1994 Führungskräfte und Unternehmen als Coach und Trainerin. Schwerpunkt: Kompetenzentwicklung zu Themen Leadership, soziale Kompetenz und Selbstmanagement. Lehraufträge an Fachhochschulen. Wege zur Kommunikation, Dr. Christine Scheitler, Schütt 5, D-35619 Braunsfeld, Tel. +49 (0)6442 9320 919, scheitler@wzk.de, www.wzk.de



«Wer nicht lobt, wird auch nicht geliebt» Christine Scheitler

Hartmut Volk, Diplom-Betriebswirt, freier Wirtschaftspublizist, Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg, Tel. +49 (0)5322 2460, hartmut.volk@t-online.de

verschanzen und in einer falschen Sicherheit zu wiegen. Nicht selten sind Managementtechniken und -tools eher Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg als Erfolgsbeschleuniger. Führen nach Rezeptbuch ist kein Erfolgsrezept, sondern bewirkt eher das genaue

Nur Leistung greift zu kurz

Gegenteil, weil über all den Rezepten und dem entsprechend hölzernen Vorgehen der Mensch mit seinen elementaren Bedürfnissen zu kurz kommt. Wenn Sie so wollen: weil dadurch ganz viel unmittelbare Arbeitsfreude ausgebremst wird.

Das ist ein deutlicher Verweis auf die Macht der Gefühle?

Menschen haben Gefühle. Werden die im Arbeitsprozess ignoriert, schlägt diese Vernachlässigung des Menschlich-Allzumenschlichen auf die Leistungsbereitschaft durch. Lob, Anerkennung, Beachtung steigern die Freude an der Arbeit und sorgen für ein gutes und – was auch gern vergessen wird – auch aufgeschlossen-innovatives Klima. Fragen Sie gestandene Praktiker: Nichts wirkt sich auf die Leistung so anfeuernd aus wie ein Lob, eine Anerkennung, ein freundliches Wort, das signalisiert, dass der Vorgesetzte eine Leistung und dahinter auch die Person, den Menschen zur Kenntnis nimmt. Und im Übrigen macht das auch viel aufgeschlossener für notwendige Kritik! Wir unterschätzen den zwischenmenschlichen Faktor im Arbeitsleben erheblich!

Sie haben geschrieben: Sozialkompetentes Verhalten macht Führung effizienter. Ist Lob Teil des sozialkompetenten Verhaltens?

Keine Frage! Gerade auch die Leistungsanerkennung auf der immateriell-emotionalen Seite ist wesentliche Voraussetzung für die Mitarbeiterzufriedenheit und damit für die letztlich ausschlaggebende Motivation aus sich selbst heraus. Und die in ihrer Bedeutung beziehungsweise Auswirkung geradezu sträflich verkannte emotionale Bindung an das Unternehmen. Im Twitter-Zeitalter, wo im Netz immer mehr und ungebremsster auch über alle möglichen Befindlichkeiten intensiv «gezwitchert» wird, sollte nicht unterschätzt werden, was und wie Belegschaftsmitglieder über ihre Firma berichten.

Meinen Sie damit eine Art virtuellen «Rufmord»?

Ja, und der kann aus den eigenen Reihen enormen Schaden anrichten. Die Amerikaner sind uns in dieser Erkenntnis schon einen Schritt voraus! Ich kann nur unterstreichen, was Michael Kastner, Professor für Organisationspsychologie an der Universität Dortmund, gesagt hat: Soziale Kompetenz ist die Formel für diejenigen, die auf Dauer Erfolg haben wollen. Und möchte ich hinzusetzen, sich vor unnötiger Unbill schützen wollen.

Die Konsequenz daraus?

Nur zielsichere, gut organisierte, kommunikationsfähige, synergetisch arbeitende und an ihrer Firma interessierte Teams werden in der Zukunft erfolgreich

sein. Fehlen in diesem Zusammenhang Anerkennung und Lob und dazu natürlich auch die Fähigkeit, diese adäquat vermitteln zu können, gehen wichtige Ressourcen und «Antreiber» verloren. Im Kerngefühl zufriedene und damit aus sich heraus, also intrinsisch motivierte leistungsfähige und -willige Mitarbeiter sind für ein Unternehmen die einzige wirkliche Lebensversicherung, die es sich aufbauen kann.

Da muss aber auch die Personalpolitik die Weichen stellen ...

Die Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen wird zukünftig eine der zentralen Aufgaben der Personalarbeit. Die Diskussion und die Aktivitäten weitsichtiger Unternehmen im Bereich Talent Management zeigen dies überdeutlich. Umso entscheidender ist es, potenzielle

Mit Verhalten punkten

zukünftige Leistungsträger überlegt an das Unternehmen zu binden. Es mag banal klingen, aber wer nicht lobt, wird auch nicht geliebt. Und wo keine Liebe ist, ist auch keine wirkliche Bindung. Geld allein bindet nicht. Ein gezahltes Gehalt ist rasch zu überbieten. Erheblich schwieriger wird es schon, die Qualität umsichtiger Führung zu überbieten.

Lesetipp

Christine Scheitler: **Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte**. Dissertation. Peter Lang Verlag, Frankfurt a.M. 2005, 330 Seiten, 56,50 Euro. Christine Scheitler und Stefan Wetzel: **Werte, Worte, Taten und wie sie Realität im Unternehmen werden. Eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung für Führungskräfte**. Verlag Paul Haupt, Bern 2007, 174 Seiten, CHF 48.–/32.– Euro.

Wir unterschätzen die Wirkung dieser Qualität.

Ältere, gestandene Führungskräfte beklagen oft die Zimperlichkeit und Empfindlichkeit heutiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ist die häufige Klage über zu wenig Lob Ausdruck einer solchen Befindlichkeit?

Nicht jeder hat die Natur eines alten Haudegens. Und auch nicht dessen in oft harten Jahren gereifte Abgeklärtheit. Die fehlt Jüngeren zwangsläufig. Ausserdem sind sie anders sozialisiert als die alten Hasen. Im Übrigen weiss ich aber aus meinen Führungskräftecoachings: Auch erfahrene, gestandene Kräfte vermissen das anerkennende, lobende, gute Wort. Lassen Sie es mich noch einmal ganz deutlich sagen: Hinter jeder überzeugenden Leistung steht immer auch das Bedürfnis nach Anerkennung. Wer nur durch Forderungen getrieben und nicht auch mal durch Anerkennung gezogen wird, «erlischt» früher oder später. ■