

Lob motiviert

SOZIALKOMPETENZ „Gelegentlich möchte man ja auch mal ein gutes Wort hören.“ Auf der Wunschliste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht dieses Anliegen weit oben – was auf eine entsprechende Unterversorgung schließen lässt und Gefühlen von Resignation, Verbitte- rung und Leistungsunlust recht viel, aber auch unnötig Nahrung gibt. Über die Bedeutung und Wirkung von Lob und Anerkennung im Berufsalltag sprach **die bank** mit Dr. Christine Scheitler.

die bank: Frau Dr. Scheitler, wird über das Fordern das Loben und Anerkennen ver- gessen?

Christine Scheitler: Aktuelle Studien zei- gen: Nur eine Minderheit der Arbeitnehmer erklärt, dass für gute Arbeit Lob und Aner- kennung ausgesprochen wird. Fast sieben von zehn Beschäftigten beanstanden, dass bei der Arbeit das Interesse an ihnen als Mensch fehlt. Drei Viertel der Arbeitneh- mer kritisieren, dass ihnen kein regelmäßi- ges Feedback über persönliche Fortschritte bei der Arbeit gegeben wird. Spricht das nicht für sich?

die bank: Wo liegt das Problem?

Christine Scheitler: In der brisanten, aber nicht erkannten Verquickung zweier Fakto- ren: Erstens wird zu viel als selbstverständ- lich angesehen, und zweitens wird in der Arbeitskraft zu wenig der Mensch gesehen. Was genau ist denn Lob? Ist Lob die Aner- kennung einer Leistung? Oder ist Lob die Anerkennung bestimmter Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Person? Lob und Anerkennung sollten sich auf beides be- ziehen. Doch wenn überhaupt, geht es im Arbeitsalltag nahezu nur um die Anerken- nung einer Leistung. Und fatalerweise wird diese gute Leistung eben meistens als Selbstverständlichkeit angesehen. Verhal- tensdevise: „Wenn ich nichts sage, ist es in Ordnung.“ Nein, dann ist es eben nicht in Ordnung.

die bank: Weshalb ist das fatal?

Christine Scheitler: Weil Lob und Anerken- nung in ihrer Zielrichtung mit Blick auf die unmittelbare, erkennbare Leistung und mit Blick auf die Dauerhaftigkeit dieser Leistung und damit auf konkrete Eigenschaften und Verhaltensweisen hoch wirksame Leistungs- Stimulantien sind. Jeder erfahrene Praktiker weiß: Das berühmte „gute Wort“ zur rechten Zeit bewirkt meist erheblich mehr als all die hochgestochenen akademischen Führungs- und Leistungsanreizsysteme. Formalismen allein und deren sture Einhaltung führen zu Bürokratie, aber nicht zu der heute mehr denn je ausschlaggebenden Aufgeschlossen- heit und Flexibilität im Denken, Handeln und vor allem dem situativen Reagieren. Ge- rade in der aktuellen Situationsbewältigung, zum Beispiel im Umgang mit Kunden, wird enorm viel Porzellan zerschlagen, anderer- seits aber auch so manches Eisen in letzter Minute aus dem Feuer geholt. Wettbewerbs- stärke, das wird immer wieder vergessen, ist in einem beträchtlichen Ausmaß die hohe Kunst der kreativ-überlegten Bewältigung sich aktuell stellender Situationen.

die bank: Also weniger auf Führungstech- niken und mehr auf Verhaltenswirkung setzen?

Christine Scheitler: Das wäre mein Rat. Un- ternehmer wie Führungskräfte sollten mit ihrem unmittelbaren Verhalten punkten an- statt sich hinter immer neuen Führungs- modellen und -tools zu verschanzen und in ei- ner falschen Sicherheit zu wiegen. Nicht selten sind Management-Techniken und

-Tools eher Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg. Führen nach Rezeptbuch ist kein Er- folgsrezept, sondern bewirkt eher das ge- naue Gegenteil, weil über all den Rezepten und dem entsprechend hölzernen Vorgehen der Mensch mit seinen elementaren Bedürf- nissen zu kurz kommt. Wenn Sie so wollen: Weil dadurch ganz viel unmittelbare Ar- beitsfreude ausgebremst wird. Lust auf Lei- stung ist, auch das wird einfach zu wenig bedacht, in einem ganz beträchtlichen Aus- maß ein atmosphärisches Phänomen, um das Wort „Problem“ nicht zu benutzen. Das gute alte Betriebsklima ist nicht alles, aber ohne ein gutes Betriebsklima ist rasch alles nichts. Fontane hat recht: Wer schaffen will, muss fröhlich sein.

die bank: Ein Hinweis auf die Macht der Gefühle?

Christine Scheitler: Die Hirnforschung hat es in den letzten Jahren doch klar zutage gefördert, so klar, dass selbst die Betriebs- wirtschaftslehre von ihrem rein rationalen Menschenbild abrückt: Menschen sind emo- tionale Wesen. Menschen haben Gefühle. Werden die im Arbeitsprozess ignoriert, schlägt diese Vernachlässigung des Mensch- lich-Allzumenschlichen auf die Leistungs- bereitschaft durch. Lob, Anerkennung, Be- achtung steigern die Freude an der Arbeit und sorgen für ein gutes und – was oft ver- gessen wird – auch aufgeschlossen-innova- tives Klima. Noch einmal: Fragen Sie ge- standene Praktiker: Nichts wirkt sich auf die Leistung so anfeuernd aus wie ein über-



INTERVIEW

Hinter jeder überzeugenden Leistung steht immer auch das Bedürfnis nach Anerkennung.

Dr. Christine Scheitler ist Gründerin und Inhaberin des Beratungsunternehmens Wege zur Kommunikation sowie Lehrbeauftragte an verschiedenen Fachhochschulen mit den Themenschwerpunkten Leadership, Sozialkompetenz und Selbstmanagement.

legt ausgesprochenes Lob, eine Anerkennung, ein freundliches Wort, das signalisiert, dass der Chef eine Leistung und dahinter auch die Person zur Kenntnis nimmt. Im Übrigen macht das auch viel aufgeschlossener für notwendige Kritik. Doch nach wie vor unterschätzen wir den zwischenmenschlichen Faktor im Arbeitsleben, die Ebene der Gefühle erheblich.

die bank: Ist Lob Teil sozialkompetenten Verhaltens?

Christine Scheitler: Keine Frage. Natürlich ist das Gehalt, die Entlohnung nicht unwichtig. Aber gerade für die unmittelbare Führungseffizienz, die Wirkung eines Vorgesetzten, ist die Leistungsanerkennung auf der immateriell-emotionalen Seite die wesentliche Voraussetzung für die Mitarbeiterzufriedenheit und damit für die letztlich ausschlaggebende Motivation aus sich selbst heraus – und vor allem auch für die in ihrer Auswirkung geradezu sträflich verkannte emotionale Bindung an das Unternehmen. Im Twitter-Zeitalter, wo im Netz immer mehr und ungebremster auch über alle möglichen Befindlichkeiten intensiv gewitzschert wird, sollte Bedeutung und Wirkung dessen, was und wie Belegschaftsmitglieder über ihre Firma berichten, unbedingt gesehen werden. Der virtuelle Rufmord aus den eigenen Reihen kann enormen Schaden anrichten. Die Amerikaner sind uns im Durchleiden dieser Erkenntnis und in den Konsequenzen daraus schon einen Schritt voraus.

die bank: Die Konsequenz daraus?

Christine Scheitler: 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, dieses adäquat vermitteln zu können, gehen wichtige Ressourcen verloren. Anders gesagt: Wer etwas für die betriebliche Effizienz tun möchte, sollte auch auf emotionales Qualitätsmanagement setzen. Im Kerngefühl zufriedene und damit aus sich heraus motivierte Mitarbeiter sind für ein Unternehmen die einzige wirkliche Lebensversicherung, die es sich aufbauen kann. Die Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen ist eine der zentralen Aufgaben der Personalarbeit. Die Diskussion und die Aktivitäten weit-sichtiger Unternehmen im Bereich Talent Management zeigt dies überdeutlich.

die bank: Das heißt?

Christine Scheitler: Schluss mit der Unterschätzung dieses Aspekts des Qualitätsmanagements. Die leistungsfördernde Seite emotionalen Qualitätsmanagements gilt es zu entdecken. 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. Jedes Unternehmen steht nicht lediglich in

Konkurrenz hinsichtlich der Güte seiner Produkte. Es konkurriert mit der Leistungskraft seiner Organisation, der erfolgreichen Führung seiner Mitarbeiter auf allen Stufen und der dadurch bewirkten Mobilisierung der Intelligenz im Unternehmen.

die bank: Gestandene Führungskräfte beklagen oft die Empfindlichkeit heutiger Mitarbeiter. Ist die häufige Klage über zu wenig Lob Ausdruck einer solchen Befindlichkeit?

Christine Scheitler: Nicht jeder hat die Natur eines alten Haudegens. Und auch nicht dessen in oft harten Jahren gereifte Abgeklärtheit und dessen dickes Fell oder eine hohe aggressive Konfrontationsbereitschaft. Die Klage über zu wenig Lob und Anerkennung ist kein Ausdruck besonderer Zimperlichkeit. Vielmehr weist sie für mich auf eine legitimes Bedürfnis hin, das schlicht und einfach zu wenig zur Kenntnis genommen wird. Im Übrigen: 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 Lob und Anerkennung gezogen wird, erlischt früher oder später.

die bank: Vielen Dank für das Gespräch.