

Die Macht der warmen Worte

FEEDBACK

■ Lob kann Menschen enorm motivieren. Doch wer die Grundregeln missachtet, erreicht das Gegenteil.

An das wichtigste Lob ihrer Karriere erinnert sich **Sibylle Stauch-Eckmann** noch genau – auch wenn es schon 20 Jahre her ist.

Damals arbeitete sie als junge Projektmanagerin bei einem Unternehmen für Medizintechnik, eines Tages saß sie bei einem Treffen mit der Geschäftsführung. Um sie herum lauter gleichrangige Kollegen, alles Männer. Plötzlich lobte ihr damaliger Vorgesetzter sie vor versammelter Mannschaft – und nannte ihre Arbeit vorbildlich. „Das hat viele meiner Unsicherheiten mit einem Schwung beseitigt“, sagt die 46-Jährige, heute **Vorsitzende der Geschäftsführung der Ober Scharrer Gruppe**, einer privaten Kette von Augenkliniken und medizinischen Versorgungszentren. „Inmitten dieser aufgeblasenen Egos wurde meine Leistung anerkannt. Dafür bin ich bis heute dankbar.“ Nur jeder zweite deutsche Angestellte hatte in den vergangenen zwölf Monaten überhaupt die Chance, seinen Vorgesetzten zum Feedbackgespräch zu treffen. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Umfrage des Marktforschungsinstituts Gallup. Und im Jahr 2013 erklärten in einer Studie des Wiener Start-ups Kraftwerk Anerkennung zwei Drittel der befragten Mitarbeiter, sie würden selten oder sogar nie gelobt.

Dabei sind die positiven Folgen von Zuspruch mehrfach bewiesen, sowohl für den Einzelnen als auch für das gesamte Unter-

nehmen. Ein Lob kann das Selbstbewusstsein stärken und die Motivation steigern. Menschen wagen sich danach voller Zuversicht auch an schwierige Aufgaben.

Erst recht, wenn die Anerkennung vom Chef kommt. Jeder zweite Deutsche schätzt die verbale Würdigung vom Vorgesetzten sogar mehr als das von seinem Partner oder seinen Freunden, ergab im Jahr 2015 eine Forsa-Umfrage unter 2000 Personen.

Die Managementexperten Adrian Gostick und Chester Elton fanden außerdem heraus: Wer sich in seinem Job geschätzt fühlt, kündigt seltener und lobt andere seinerseits häufiger. „Lob ist am Arbeitsplatz genauso wichtig wie im Privatleben“, sagt Niels Van Quaquebeke, Managementprofessor von der Kühne Logistics Universität in Hamburg. „Allerdings nur, wenn es nicht pauschal oder berechnend verteilt wird, sondern aus echter Überzeugung und für konkrete Leistungen.“

Tatsächlich ist richtig zu loben eine Kunst, die nicht jeder Vorgesetzte beherrscht. Der eine lobt schon Selbstverständlichkeiten derart überschwänglich, dass er sich unglaubwürdig macht. Der andere geizt mit

„Lob ist am Arbeitsplatz genauso wichtig wie im Privatleben – falls es aus echter Überzeugung verteilt wird“

Niels Van Quaquebeke, Psychologe

Freundlichkeiten so sehr, dass Antrieb und Teamgeist seiner Mitarbeiter absacken.

Auch Johannes Schaback glaubt, dass er früher zu wenig lobte. Der 35-Jährige ist Gründer und Geschäftsführer von Visual Meta. Das Berliner Start-up betreibt heute digitale Einkaufsportale in 14 Ländern. Doch diese Erfolgsgeschichte war zu Beginn nicht absehbar, entsprechend unsicher war Schaback. Ohne jegliche Berufserfahrung war er plötzlich Geschäftsführer: „Ich habe unterschätzt, wie gut ein Wort der Anerkennung tut“, sagt er heute.

Bleibt Lob nach erheblichen Anstrengungen ständig aus, sind manche Menschen nicht nur seelisch enttäuscht. Sie reagieren sogar körperlich. Im Gehirn sind dann Stressreaktionen messbar, belegte der Düsseldorfer Medizinsoziologe Johannes Siegrist in zahlreichen Studien. Die Betroffenen leiden am „erdrückenden Gefühl, vom Chef für die geleistete Arbeit nicht geschätzt zu werden“, sagt der Forscher. Und das ist eine schwere Kränkung unserer tief sitzenden Sehnsucht nach Gerechtigkeit. Fehlt die Anerkennung dauerhaft, können sich deshalb schwere Krankheiten entwickeln, etwa Diabetes oder Depressionen.

Vergiftetes Lob

Das soll nicht heißen, dass Menschen niemals Kritik ertragen. Allerdings sollte sie richtig dosiert werden. „Lob muss für sich stehen und darf nicht verwässert werden“, sagt Van Quaquebeke. Gemeint ist damit die Praxis, Schelte in Mitarbeitergesprächen durch wohlmeinende Kommentare abzupuffern. „Das vergiftet jedes Lob, denn beim Gesprächspartner bleiben in der Regel nur die negativen Kommentare hängen, und die positiven Anmerkungen sind entwertet“, erklärt der Psychologe.

Unschöne Erlebnisse beschäftigen das Gehirn nun mal intensiver als angenehme. Wer 50 Euro verliert, ärgert sich stärker, als er sich über den Gewinn von 50 Euro freut. Sozialpsychologen vermuten dahinter evolutionäre Gründe: Für unsere Urahnen war es überlebenswichtig, bedrohliche Situationen zu erkennen – und darauf zu reagieren. Strategisches Lob wittern Mitarbeiter zudem schnell: Wer den Zusammenhalt der Kollegen lobt und kurz darauf Überstunden verkündet, darf sich nicht wundern, wenn die Belegschaft beim nächsten Lob misstrauisch reagiert.

Eine Erfahrung, die auch Wolfgang Bach gemacht hat. In seinen ersten Jahren als Führungskraft habe er Lob noch taktisch eingesetzt, das aber schnell bereut, sagt der Finanzvorstand des Schraubenspezialisten





Ejot aus Bad Berleburg: „Mein Vorgehen war vollkommen durchschaubar.“ Damals habe er in jedem talentierten Mitarbeiter einen potenziellen Konkurrenten gesehen, heute dagegen sei er souveräner und daher großzügiger mit freundlichen Worten. „Das nimmt den Kollegen die Angst vor Fehlern, sodass sie viel freier arbeiten können.“

Führungskräfte müssen das rechte Maß finden zwischen Zuspruch und Kritik. Klingt kompliziert? Ist es auch.

Das belegte vor einigen Jahren eine Untersuchung der Universität von Michigan. Die beiden Psychologen Emily Heaphy und Marcial Losada dokumentierten die Leistungen von 60 Teams aus dem Strategiemangement eines IT-Unternehmens. Außerdem notierten sie, wie deren Vorgesetzte und Kollegen ihre Arbeit kommentierten. Die Anmerkungen reichten von „Sehr gute Idee!“ bis zu „Ihren Vorschlag ziehen wir gar nicht erst in Betracht“.

Die anschließende Analyse ergab: Selbst jene Gruppen, die in ihrem Alltag doppelt so häufig Lob wie Tadel zu hören bekamen, erzielten nur durchschnittliche Leistungen. Die besten Teams dagegen hatten sechs Mal mehr positive Kommentare erhalten als ne-

gative. Am schlechtesten schnitten erwartungsgemäß Manager ab, die überwiegend kritisiert und nur selten gelobt wurden. Wer also gerne tadelt, muss umso mehr loben.

Viele Unternehmen greifen dabei zu einem vermeintlich cleveren Trick und koppeln Lob an materielle Versprechen. Wie dressierte Äffchen, die ab und zu eine Banane bekommen, strengen sich Angestellte nach warmen Worten und einem dicken Bonus umso mehr an. Doch was theoretisch gut klingt, funktioniert in der Praxis selten.

Der Sozialpsychologe Edward Deci von der Universität Rochester wertete für eine Übersichtsstudie 128 Untersuchungen zum Thema aus. Sein Fazit: Belohnungen am Arbeitsplatz lassen die Eigenmotivation der Mitarbeiter im Durchschnitt um ein Viertel einbrechen. Ist die Höhe der zu erwartenden finanziellen Zuwendung vorher schon bekannt, sinkt sie sogar um 36 Prozent. „Wer seine Arbeit nur noch als Instrument sieht, um an eine Belohnung zu gelangen, erledigt sie so simpel wie möglich“, sagt Deci.

In Extremfällen nehmen Angestellte sogar ein Lob als eine derartige Belohnung wahr und fühlen sich dadurch korrumpiert, fand Rebecca Hewett heraus. Die Management-

forscherin, die heute an der Erasmus-Universität Rotterdam lehrt, ließ im Jahr 2015 zwei Wochen lang 58 Angestellte jeden Tag über ihren Arbeitstag Buch führen: Waren die Aufgaben fordernd oder eintönig? Wurden sie von ihren Vorgesetzten gelobt oder ignoriert? Dabei zeigte sich: Hatten die Mitarbeiter eher monotone Jobs zu erledigen, spornte sie ein Lob an. Anders war es bei den Kollegen mit anspruchsvollen Aufgaben: Wurden sie gelobt, verloren sie den Spaß an der Arbeit und fühlten sich demotiviert.

Die Forscherin empfiehlt Managern deshalb, generell allen Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen. Bei konkreten Projekten sollten sie sie aber vor allem bei drögen Aufträgen rhetorisch stärken, bei komplexen Problemen jedoch in Ruhe lassen. „Solche Aufgaben sind interessant genug, sodass eine Ermutigung von außen gar nicht nötig ist“, sagt Hewett. Andernfalls verlieren die Angestellten schnell die Lust, weil sie das Gefühl vermittelt bekommen, nur noch für den Vorgesetzten zu arbeiten.

Die Jugend heutzutage

Erlebt hat das zum Beispiel Oliver Kuck, Geschäftsführer von Bardusch. Das Familienunternehmen aus dem baden-württembergischen Ettlingen beliefert Firmen weltweit mit Berufsbekleidung. Als Kuck einmal einen seiner Mitarbeiter lobte, konterte der schlicht: „Vielen Dank, aber über ein spannendes Projekt würde ich mich mehr freuen.“ Solche Eigenheiten zu erkennen erfordert Fingerspitzengefühl. Vor allem bei jüngeren Angestellten, sagt Kuck: „Ihnen ist es extrem wichtig, sinnstiftend zu arbeiten – deshalb erreiche ich sie über ein Lob eher als mit der Aussicht auf mehr Gehalt.“

Außerdem achtet der Manager besonders auf die introvertierten Mitarbeiter. Ihnen könne man durch ein Lob vor den Kollegen zu mehr Respekt und Anerkennung verhel-



ILLUSTRATIONEN: STEPHANIE WUNDERLICH

fen, sagt Kuck. „Dadurch kann die Leistung eines Teams enorm steigen, denn die notorischen Lautsprecher zügeln sich, während die eher ruhigen Mitarbeiter aufblühen.“ Nicht zwangsläufig muss eine solche Bestärkung von oben erfolgen. In einigen US-Unternehmen können sich auch Gleichgestellte lobpreisen, zum Beispiel mit Ansteckern und Dankeskarten – virtuell und analog.

Applaus vom Kollegen

Das Softwareunternehmen Symantec hat im Intranet die Plattform Applause eingerichtet, innerhalb eines Jahres stieg die Zufriedenheit der Mitarbeiter um 14 Prozent. Und die Fluglinie JetBlue lässt ihre Mitarbeiter Punkte verteilen, mit denen sie einander für Kooperation danken.

Diese Punkte lassen sich in Belohnungen umwandeln: Kleine Summen reichen für ein Gratisessen in der Kantine, größere können

„Wer seine Arbeit nur noch als Instrument sieht, um an eine Belohnung zu gelangen, erledigt sie so simpel wie möglich“

Edward Deci, US-Sozialpsychologe

in freie Tage eingetauscht werden. Seitdem arbeiten nicht nur die ausgezeichneten Kollegen motivierter – sondern auch jene, die das Lob aussprechen. In Deutschland setzen manche auf ähnliche Systeme. Johannes Schaback von Visual Meta bietet den knapp 250 Mitarbeitern seit Neuestem das Programm Achievement Chocolate: Angestellte können bestimmen, welche Kollegen ein Lob verdient hätten – und warum. Zusätzlich können sie entscheiden, ob sie das Lob während einer Teamsitzung selbst aussprechen wollen oder dies lieber dem Chef überlassen. Das sei auch für Führungskräfte lehrreich, sagt Geschäftsführer Schaback: „Damit rücken Mitarbeiter in den Fokus, die wir sonst vielleicht übersehen hätten.“

Experten sehen in solchen demokratischen Bewertungssystemen großes Potenzial. Das gebe viel mehr Mitarbeitern die Chance, ihre Anerkennung auszudrücken. „Lob wird so nicht mehr nur von oben nach unten verteilt“, sagt der Hamburger Psychologe Niels Van Quaquebeke, „stattdessen übernehmen alle im Team die Verantwortung, einander wertzuschätzen.“

Jenny Niederstadt | erfolg@wiwo.de

Bloß keine Angst vor der Wahrheit

Alltagsforschung Stellen Sie sich vor, Sie müssten immer ehrlich sein. Ein Albtraum? Mitnichten. Einer Studie zufolge geht es uns damit sogar besser.

Meine Frau wollte wissen, ob sie zugenommen hat. In dieser Situation kann Mann nur verlieren. Ehrlichkeit ruiniert womöglich den Feierabend, Heuchelei wird sofort enttarnt. Aber sollen wir unseren Mitmenschen etwas sagen, was sie verärgert – nur weil es wahr ist? Oder sollen wir etwas verschweigen, das wahr ist – nur um sie nicht zu verärgern? Ein Blick in die Bibel hilft da auch nicht weiter. Einerseits sollen wir nicht lügen, andererseits sollen wir freundlich und herzlich zueinander sein. Was denn nun?

Die Wahrheit ist heikel. Sie kann Partner verletzen, Mitarbeiter verärgern und Chefs verprellen. Deshalb entscheiden wir uns häufig für eine Lüge. Zugenommen? Nein, du doch nicht! Die Präsentation? Beeindruckend, Kollege. Noch ein Sonderprojekt? Kein Problem, Chef, gerne – bis wann?

Ein schlechtes Gewissen müssen wir nicht haben. Immerhin hat der mächtigste Mann der Welt Lügen wieder salonfähig gemacht, seine Beraterin schwadroniert von alternativen Fakten, und weder Facebook noch die Bundesregierung schaffen es, Fake News zu bekämpfen. Nun wäre es leicht, sich darüber moralisch zu erheben. Aber mal ehrlich: Sind Sie immer ehrlich? Stellen Sie sich vor, Sie würden immer und überall die Wahrheit sagen – ein Albtraum, oder?

Dieser Frage widmeten sich nun auch Emma Edelman Levine (Universität von Chicago) und Taya Cohen (Carnegie-Mellon-Universität). Für ihre noch unveröffentlichte Studie konzipierten sie fünf Experimente, sowohl im Labor als auch im echten Leben. Bei einem davon teilten die Forscherinnen 117 Freiwillige in drei Gruppen. Die einen mussten drei Tage lang ausschließlich die Wahrheit sagen. Die anderen sollten zu ihren Mitmenschen besonders freundlich sein, wieder andere sollten bewusst und achtsam kommunizieren. Vorher fragten Levine und Cohen die Teilnehmer nach einer Prognose.

Wie würde sich das Experiment wohl auf ihr Wohlbefinden und ihre sozialen Bindungen auswirken? Wenig überraschend: Die Probanden rechneten fest damit, dass die Ehrlichkeit negative Folgen haben würde, dass sie sich schlechter fühlen und ihre Kontakte verprellen würden. Es kam anders. An jedem Abend füllten die Freiwilligen einen Fragebogen aus und berichteten von ihren Erfahrungen. Und siehe da: Ehrlich zu sein tat gar nicht weh. Im Gegenteil, die Mitglieder jener Gruppe profitierten sogar davon. Immer die Wahrheit zu sagen steigerte nicht nur ihr Wohlbefinden, sondern stärkte auch ihre sozialen Bindungen. Zwei Wochen später kontaktierten die Forscherinnen die Probanden erneut, das Ergebnis blieb dasselbe. Wer sich ehrlich verhielt, fühlte sich besser, glücklicher und rücksichtsvoller. Aber wie kann das sein? Als Levine und Cohen die Ergebnisse genauer anschauten, stellten sie fest: Die Probanden kommunizierten anders. Sie trauten sich eher, Beziehungsprobleme anzusprechen, äußerten ihre innersten Gefühle und fühlten sich dadurch befreit. „Ehrlichkeit ist längst nicht so unangenehm oder isolierend, wie man denkt“, sagen Levine und Cohen, „Menschen vertragen die Wahrheit.“

Gut zu wissen.

Wie ich meiner Frau geantwortet habe? Mit dem Ratschlag, die Waage zu konsultieren. Ihr Gewicht hatte sich nicht verändert.



Daniel Rettig
Ressortleiter Erfolg