



Speakers Corner

Waldemar Pelz über
Wertschätzung



„Mit Lob werden
Mitarbeiter dressiert“

Foto: Waldemar Pelz

Empirische Studien zeigen regelmäßig, dass ein Mangel an Lob und Anerkennung die häufigste Ursache für geringes Engagement und schwache Leistungen ist. Was also sollen Führungskräfte tun? Loben natürlich. Heißt es.

Berater überschlagen sich förmlich mit „praktischen“ Tipps. Ein paar Beispiele: Alle Mitarbeiter sollen gleich, also „gerecht“ behandelt werden. Gelobt werden soll möglichst täglich. Außergewöhnliche Leistungen sind natürlich ebenfalls entsprechend zu würdigen, ohne jedoch den Neid von Kollegen auszulösen. Empfohlen wird zudem, die Wünsche der Mitarbeiter zu ergründen, um möglichst passende Belohnungen zu finden. Und bei all dem wird gewarnt, nicht „zu viel“ zu loben, sonst gehe der Ansporn verloren. Lob und Anerkennung müssten schließlich „glaubwürdig“ sein. Lob sei überdies keine Technik, sondern eine Frage der Haltung der Führungskraft.

Aus meiner Sicht sind derartige Empfehlungen eine klare Verletzung der Menschenwürde. Sie erinnern an das Halten von Haustieren, die für gewünschtes Verhalten – oder für ihre bloße Anwesenheit – gehät-

schelt und mit „Leckerlis“ belohnt, ergo: manipuliert werden. Das Ergebnis ist ein Korrumpierungseffekt, der zur Frustration führt, wenn Menschen für das belohnt werden, was sie ohnehin gern tun. Eltern, die ihre Kinder verwöhnt haben, können ein Lied davon singen.

Was wollen Menschen wirklich? Mihaly Csikszentmihalyi von der University of Chicago hat es mit folgenden Worten auf den Punkt gebracht: „Menschen wollen für einen Zweck arbeiten, nicht einfach nur für ihren Lebensunterhalt. (...) Sie brauchen ein Ziel, das eine planlose Existenz in ein zweckgerichtetes und erfreuliches Abenteuer verwandelt.“ Was folgt daraus für das Thema Lob und Anerkennung?

Einige Antworten haben wir in einem Forschungsprojekt gefunden, bei dem es um die Führungskultur bei mittelständischen Weltmarktführern (Hidden Champions) ging. Die dort gewonnenen Erkenntnisse wurden inzwischen mit einer Stichprobe von 28.000 Teilnehmern untermauert. Die Auswertung der Befragung zeigt, dass Mitarbeiter zufriedener sind, bessere Leistungen bringen und stärker intrinsisch motiviert sind, wenn sie

sich ihre Anerkennung selbst erarbeiten (statt nur auf ein Lob zu warten). Eine typische Aussage dieser Mitarbeiter ist: „Meine Arbeit hat einen tieferen Sinn und Zweck als ‚nur‘ Spaß, Lob, Einkommen oder (sozialer) Status.“

Falls Mitarbeiter den tieferen Sinn nicht erkennen können (oder wollen), weil sie es weder im Elternhaus noch in der Aus- und Weiterbildung gelernt haben, ist es Aufgabe der Führungskraft dafür zu sorgen, dass sie ihn sich erschließen. Ansonsten fördern Führungskräfte unreifes, opportunistisches Verhalten, das Bequemlichkeit bei subjektiv empfundener Überforderung begünstigt. Einfach deshalb, weil die Mitarbeiter keine Prioritäten setzen und Wesentliches nicht von Unwesentlichem unterscheiden können. Mit anderen Worten: Sie sehen sich mit vielen Anforderungen und Möglichkeiten konfrontiert, wissen aber nicht, was sie wirklich wollen. Diesen Stress können Belohnungen nicht abbauen. Im Gegenteil.

Klare Ziele, die auf gemeinsamen Werten basieren, sind die wichtigste Voraussetzung für Erfolgserlebnisse. Diese Erfolgserlebnisse wiederum sind derart intensiv und selbstevident, dass ein formales Lob zur Nebensache wird. Welchen Sinn macht ein solches Lob schon für einen Stürmer, der das entscheidende Tor schießt? Viel wichtiger ist die gezielte Förderung seiner Stärken, Talente und Ambitionen. Lob und Anerkennung kommen dann von selbst.

Unsere Studien zeigen denn auch, dass Menschen mit einem stark ausgeprägten Selbstvertrauen praktisch gar nicht auf formales Lob und Anerkennung angewiesen sind. Sie wollen sich auch nicht von der Meinung anderer abhängig machen beziehungsweise von dem, was diese für lobenswert halten. Von Menschen mit starkem Selbstvertrauen weiß man, dass sie drei Grundgefühle haben. Erstens: Sie empfinden sich als „wertvolles“ Mitglied einer Gemeinschaft und ergreifen konkrete Maßnahmen, um dieses Gefühl zu fördern, statt nur darauf zu achten, was andere für sie tun können. Zweitens: Sie erlernen regelmäßig neue Fähigkeiten und können

dadurch Verantwortung für Entscheidungen übernehmen, statt auf Weiterbildungsangebote oder Lösungen „von oben“ zu warten. Drittens: Sie wissen konkret, was sie tun müssen, um einen Beitrag zum Teamerfolg zu leisten, statt auf detaillierte Instruktionen zu warten. Außerdem verfügen sie über Mut und Zivilcourage. Der Schlüssel zum Engagement ist demnach nicht das Lob. Der Schlüssel ist die Stärkung des Selbstvertrauens.

Manche Ratgeber für „richtiges“ Loben empfehlen überdies, Mitarbeiter sollten von ihrem Chef ruhig auch mal Lob einfordern. Solche Vorschläge klingen absurd, wenn unklar ist, was überhaupt gelobt und anerkannt werden sollte. Nur selten wird klar gesagt, was konkret gelobt werden sollte, nämlich: die Leistung.

In Unternehmen gibt es klare Maßstäbe für gute Leistungen. Es sind Kennzahlen wie Umsatz, Kosten, Rentabilität, Produktivität, Liquidität, Kundenzufriedenheit und auf oberster Ebene der Unternehmenswert, zum Beispiel gemessen anhand des Shareholder Value. Diese Leistungsparameter werden aber oft aus ideologischen und politischen Gründen oder aus missverstandener Unternehmensethik unter den Tisch gekehrt oder verbrämt. Das erkennt man an völlig unglaubwürdigen Vision- und Mission-Statements oder an wirklichkeitsfremden, also nicht operationalisierten und unverbindlichen Wertvorstellungen, die in zahllosen Workshops in Unternehmen verbreitet werden. Fehlende Ehrlichkeit oder missverstandene Ethik kann man jedoch nicht mit „Belohnungen“ übertünchen und dann auch noch glauben, die Menschen im Unternehmen durchschauten das nicht.

Bitte nicht missverstehen: Umsatz, Kosten und Rendite sind keine Ziele, sondern Voraussetzungen für die Existenz eines Unternehmens. Sie sind wie der Sauerstoff, den wir Menschen zum Überleben brauchen. Und die nachhaltigen Quellen dieses Sauerstoffs sind Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Doch „Leckerlis“ machen Mitarbeiter nicht zufrieden. Ein zufriedener Mitarbeiter weiß vielmehr, worauf es im Unternehmen ankommt, welchen Beitrag er leistet und wie er sich fachlich und menschlich entwickeln muss, damit er sinnvolle und zugleich attraktive berufliche und persönliche Perspektiven hat. Wertschätzung, Lob und Anerkennung kommen dann ganz von allein – zum Beispiel in Gestalt zufriedener Kunden, die für Erfolgserlebnisse sorgen.

Waldemar Pelz

Waldemar Pelz

Dr. Waldemar Pelz ist Professor für Internationales Management und Marketing an der Technischen Hochschule Mittelhessen, Gießen. Kontakt: mail@inmi.de