

# Die Kunst des Lobens

Hildegard Nibel und Marco De Micheli haben beide Bücher über Arbeitsmotivation verfasst. Ein Gespräch über Streicheleinheiten in der Wirtschaftswelt.

AUFGEZEICHNET VON THEO MARTIN



FOTOS: © YOSHIKO KUSANO, ROBLEWIS PHOTOGRAPHY, UN FOTOLA

**BLICKPUNKT KMU** Vielen Chefs fällt es schwer zu loben. Wieso eigentlich?

**HILDEGARD NIBEL** Ich bin viel in der Finanzbranche unterwegs, in der die Chefs denken: Wenn ich jemanden lobe, will der sofort mehr Geld. Je mehr man lobt, umso grösser muss dann am Jahresende die Gehaltserhöhung ausfallen. Leider haben viele Chefs aus meiner Sicht ein kompensatorisches Verhältnis zwischen monetären und non-monetären Belohnungen. Aber: Je mehr man lobt und je mehr Lernchancen es gibt, desto weniger brauchen die Mitarbeiter Geld als Anerkennung.

**MARCO DE MICHELI** Das hat auch viel mit der Erziehung zu tun, weil man als Kind und Jugendlicher generell sowie beim Berufseintritt und als Führungskraft ebenso selten gelobt wird. Deshalb fällt das Loben vielen Führungskräften nur schon von der Grundhaltung her schwer. Denn zum Lob gehören immer auch eine Förderungsabsicht und ein positives Menschenbild.

**NIBEL** Durch die Finanzskandale reagieren die Leute übersensibel auf Fehler. Man sieht nur noch, was schief gehen könnte. Im Vordergrund stehen gelbe und rote Karten und damit die Angst. Man versucht die Mitarbei-

ter verstärkt durch Weisungen zu reglementieren um Fehler zu verhindern. Vergessen geht dabei, dass es auch ein Stück Freiheit braucht, um neue Geschäftsfelder zu entwickeln oder im täglichen Kontakt mit Kunden einfach ein bisschen kreativ zu sein.

**Was bringt ein Schulterklopfen zwischen Tür und Angel?**

**DE MICHELI** Das bringt eben genau gar nichts. Joviale Komplimente zwischendurch sind einer der grössten Fehler. Ich nenne das gerne Loben nach Agenda, im Stile von «Heute braucht der Müller wieder mal eine Streicheleinheit». Das ist kein ehrliches und glaubhaftes Lob. Wirklich motivierende Anerkennung muss konkret und mit ehrlicher Wertschätzung ausfallen. Wichtig finde ich, dass vor allem konkrete Talente oder Leistungen angesprochen werden, beispielsweise: «Sie haben bei dieser Powerpoint-Präsentation Ihr grafisches Talent wieder hervorragend zum Ausdruck gebracht.»

**Was heisst das?**

**DE MICHELI** Eine Anerkennung sollte wenn immer möglich mit der Mitarbeiterförderung verbunden sein. Zum Beispiel kann man Weiterbildungsmöglichkeiten aufzeigen, eine Erweiterung des Aufgabengebietes ins Auge fassen oder dem Mitarbeiter die Aufnahme in eine Projektgruppe in Aussicht stellen. Das unterstreicht die Ehrlichkeit eines Lobes und wirkt auch sehr motivierend.

**NIBEL** Die Aussage «da haben Sie aber Glück gehabt, dass der Kunde das nicht gemerkt hat» ist zwar auch ein Lob, stützt sich aber nicht auf die Fähigkeiten oder Potenziale des Mitarbeiters. Das kann man aus der Situation heraus schon mal sagen. Es ist aber nichts, was Marco De Micheli und ich uns wünschen, wie Lob optimal sein sollte.

**Wie muss denn Lob sein? Welche Regeln sind zu berücksichtigen?**

**NIBEL** Die Lernpsychologie hat die Feedback-Regeln schon vor 20 Jahren intensiv

## Tadel heilen

Eine Studie aus den USA hat laut Hildegard Nibel herausgefunden, dass Unterschicht-Eltern ihren Kinder besonders viel verbieten und wenig loben, während Mittel- und Oberschichteltern ihre Kinder mehr als sechs Mal häufiger loben als tadeln. Das stimmt auch mit anderen Forschungsergebnissen aus der Psychologie überein, dass es fünf positive Zuwendungen oder Streicheleinheiten braucht, um einen Tadel zu «heilen».

Nur bei den Mittel- und Oberschichteltern findet sich laut Nibel ein Überhang an positiven Zuwendungen von 6,4 zu 1; bei den blue collar workers und den Sozialhilfeempfänger-Gruppen werden die psychischen Verletzungen durch Tadel hingegen nicht «geheilt», was möglicherweise sogar zu negativen Rache-Spiralen in Form kindlicher Trotzreaktionen führt, die wiederum noch mehr elterliche Kritik nach sich zieht usw.

erforscht. Es muss tatsächlich um etwas Konkretes gehen, um eine konkrete Situation oder Fertigkeit oder Produkt: Man soll den Mitarbeiter auch nicht für etwas Selbstverständliches loben. Es ist eher eine Abwertung, wenn Sie einer stets elegant gekleideten Mitarbeiterin sagen: «Du siehst heute aber chic aus.» Sie wird sich fragen, was mit den anderen Tagen ist.

**DE MICHELI** Ein Lob soll möglichst oft auch einen Unternehmensbeitrag oder Bezug zu Leistungszielen beinhalten. Man kann zum Beispiel einem Mitarbeiter sagen, dass sein Verhalten vorbildlich der Kundenorientierung entspricht. Wichtig ist auch, dass man keine Versagensangst auslöst. Wer zu oft und zu leichtfertig gelobt wird, kann beim Wegfall dieses Lobs schnell befürchten, den Anforderungen nicht mehr zu genügen. Der «Lobesentzug» hat dann schnell die umgekehrte Wirkung. In einem Lob sollte deshalb immer auch die Zuversicht in die Lern- und Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters stecken.

#### Gelobt werden doch nur Spitzenleistungen und Stars.

**NIBEL** Leider ist das so. Ich habe beispielsweise einmal ein Lob bekommen, das 20 Jahre zu spät kam. Auf einer Gesundheits-tagung habe ich einen früheren Auftraggeber wissenschaftlicher Forschung zur visuellen Ermüdung bei der Bildschirmarbeit getroffen. Er hat mir dann gesagt, dass meine Arbeit damals wesentlich die deutsche Arbeitsschutzgesetzgebung beeinflusst habe. Hätte ich das rechtzeitig gewusst, hätte ich es für meine Bewerbungen verwenden können.

**DE MICHELI** Ich sehe das auch als Problem, dass viel zu oft leistungsbewusste Mitarbeiter mit grossem Selbstvertrauen gelobt werden, stille und introvertierte Mitarbeiter beispielsweise dagegen viel zu sehr im Schatten stehen. So entsteht Neid. Lob sollte immer auch Leistungsansporn sein. Es bringt daher mehr, einen Sachbearbeiter für eine einfache Leistung zu loben...

**NIBEL** ...oder die Dame am Empfang, die sich jeden Tag viele – mehr oder weniger schlaue oder witzige – Sprüche konstant freundlich anhören muss. Ist das nicht eine viel grössere Leistung als der Einsatz der Starverkäufer bei Ihren «leichten» Kunden?



#### Hildegard Nibel...

... ist seit vielen Jahren im Bereich des HR-Risikomanagements tätig. Nach dem Psychologiestudium an der Universität Tübingen hat sie an der ETH Zürich über arbeitsbedingte Gesundheitsstörungen geforscht und an der Universität Bern doktriert. Seither ist sie in verschiedenen Funktionen des Schadenmanagements bei Sozialversicherungen und Versicherungsbrokern tätig.

**DE MICHELI** Wenn man auch einmal ein Team als Ganzes lobt, fühlen sich alle geschätzt, was dann positive Auswirkungen auf das Arbeitsklima, die Leistungserbringung und die Produktivität hat.

#### Gibt es nur die Anerkennung mit Worten?

**NIBEL** In jedem Betrieb gibt es subtilste Formen der Anerkennung: Wie lange ein Vorgesetzter mit jemandem redet, über was man mit jemandem spricht, ob man mit dem Mitarbeiter einen Kaffee trinkt oder zum Mittagessen geht. Dazu kommen die kleinen Privilegien wie die Bürosituation und die Möglichkeit zur Arbeit zu Hause. Erhellend ist auch, wie stark man für kleine Flüchtigkeitsfehler kritisiert wird. Es gibt eine ganz breite Palette an Streicheleinheiten.

**DE MICHELI** Nur schon die Häufigkeit, mit der ein Mitarbeiter an einer Sitzung um seine Meinung gefragt wird, drückt die Wertschätzung aus. Es gibt sehr subtile, indirekte Formen, die Mitarbeiter sehr genau spüren. Da kommt die Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit wieder zum Ausdruck.

**NIBEL** Sonderaufgaben sind auch eine Art des Lobs.



#### Reanimation der Arbeitsmotivation

Fehlende Arbeitsmotivation kann mit sehr einfachen Mitteln und mit geringem finanziellem oder zeitlichem Aufwand wieder geweckt werden, wenn sich dieses Bemühen auf die positiven Aspekte der Mitarbeitenden konzentriert und sehr zielgerichtet und passgenau ist. Das Buch hat den Untertitel «Praxisbewährtes Motivationsmanagement bei kritischen Personalsituationen».

**Verlag:** MCC Mastering-ConceptConsult (eBook)  
**Sprache:** Deutsch  
**Erscheinungsjahr:** 2014  
**ISBN** 978-3-939255-81-9  
**Seiten:** 142  
**Preis:** CHF 21.90

#### Marco De Micheli...

...ist Verlagsleiter beim auf Personalwesen und Leadership spezialisierten PRAXIUM-Fachverlag in Zürich und Autor zweier Bücher zu den Themen Mitarbeitergespräche und Motivation. In seiner Funktion als Inhaber eines HR-Fachverlages und mit über 20 Jahren Führungspraxis setzt er sich seit langem mit Fragen der Mitarbeitermotivation auseinander.



«In jedem Betrieb gibt es subtilste Formen der Anerkennung.»

Hildegard Nibel

#### Ist Geld auch eine Form des Lobs?

**NIBEL** Es ist häufigste und fantasieloseste Form.

**DE MICHELI** Ich bin stark gegen Geld als Motivationsmittel, weil die Wirkung sehr schnell verpufft. Boni und Sonderprovisionen führen zudem auch sehr rasch zu einem Gewöhnungseffekt. Wenn die Boni einmal ausbleiben, folgt nur Frustration. Geld hat keinen Inhalt. Es ist eine sehr bequeme Art des Lobs, aber überhaupt nicht nachhaltig. Es gibt auch immer mehr Studien, die das bestätigen.

**NIBEL** Metaanalysen zeigen, dass das Gehalt unkorreliert mit der Leistung ist. Ich sage immer: «Geld ist rund und rollt weg. Bildung bleibt.» Wenn man Leuten Chancen eröffnet zum Lernen zählt das mehr. Meine persönliche Erfahrung ist auch so: Wenn es mal ganz grosse Boni gegeben hat, führte das einige Tage zu einer euphorischen Stimmung – aber spätestens nach einem Monat ist dieses Gefühl wieder weg. Es hätte viel mehr gebracht, zumindest die Hälfte der Boni in einen Bildungsurlaub zu stecken: dann freuen sich die Mitarbeitenden einmal darüber, dass sie das bekommen haben; dann die

Vorfreude auf die Weiterbildung, und während der Teilnahme, und später, wenn sie das Gelernte anwenden können.

#### Was ist zu tun, wenn die Arbeitsmotivation eines Mitarbeitenden unter Null gesunken ist oder er sich mit einer mehr oder weniger langen Krankschreibung aus dem Arbeitsprozess abgemeldet hat?

**DE MICHELI** Man vergisst allzu oft, dass es individuelle Motivationsprofile gibt. Es gibt sicherheits- und leistungsorientierte, aber auch primär materiell motivierbare Mitarbeiter. Sinkt die Motivation unter Null, ist das oft der Anfang einer inneren Kündigung. Wichtig ist dann das Gespräch, in dem es gilt, die Gründe herauszufinden für die nachlassende Motivation. Nur so kann man die entsprechenden Massnahmen ergreifen. Wenn jemand stark und schlagartig nachlässt, stecken meistens ernsthafte Gründe, möglicherweise auch privater Natur, dahinter.

**NIBEL** Man muss auch sehen, dass sich Motivationen verändern im Laufe des Berufslebens. Am Anfang ist es den Leuten wichtig schnell voranzukommen, interessante Berufserfahrungen zu sammeln und mehr Geld zu verdienen. Später sind andere Sachen wichtig, die oft soziale Motive haben.

**DE MICHELI** Das stimmt, ein 30-jähriger karriereorientierter Mitarbeiter hat andere Ziele als jener, der ein paar Jahre vor der Pensionierung steht.

**NIBEL** In der Multikultigesellschaft in Zürich ticken die Leute halt schon sehr unterschiedlich und manchmal nicht so ganz nachvollziehbar. Auf Grund meiner Sozialisation kann ich das nicht immer nachvollziehen. Aber ich versuche die Leute zu ermuntern, ihre Potenziale zu leben und dazu zu stehen, was ihnen wichtig ist und Freude macht.

#### Wie erkennt man schleichende Minderleistung?

**NIBEL** Wenn Leute immer etwas mies drauf sind oder weniger lachen, sieht man das im Alltag. Man darf es allerdings auch nicht überinterpretieren, weil man sonst die Mitarbeiter unter Druck setzt, stets zu lächeln.

**DE MICHELI** Wichtig ist auch hier das Gespräch. Die Führungskraft muss den Mut haben, diesen Mitarbeiter anzusprechen und den feh-

lenden Elan zu thematisieren. Nur so findet man heraus, ob es persönliche Probleme sind (Scheidung), ob der Mitarbeiter überfordert ist oder ob das Arbeitsklima schlecht ist. Nur nach einem Gespräch kann man Massnahmen ergreifen. Manchmal kann man das Problem aber auch nicht lösen. Wenn ein Mitarbeiter nicht zum Team oder zur Unternehmenskultur passt, muss man ehrlich sein.

**NIBEL** Ich hatte eine Zeit lang sehr Mühe an meinem Arbeitsplatz, weil alle Leute, mit denen ich gut zusammengearbeitet habe, gekündigt haben. Da habe ich mich schon gefragt, was das für eine Unternehmenskultur ist, wenn man die Leistungsfähigsten raussekt.

**DE MICHELI** Solche Unternehmungen bestehen

dann meistens nicht mehr lange. Es ist etwas vom Schlimmsten, wenn man die Leistungsfreude kappt. Das schönste Lob ist immer jenes, das ein zusätzliches Ziel hat, beispielsweise das Talent oder die Leistungsfreude des Mitarbeiters zu stärken.

**NIBEL** Man soll Stärken stärken. Eine der Kernfragen ist für mich immer: Wann in Ihrem Leben hat die Arbeit mehr Freude gemacht? Was war damals anders? Was könnte man machen, damit das wieder zurückkommt?

**Wer Sorgen hat, hat auch Likör – sagt das Sprichwort.**

**NIBEL** Vor allem in bestimmten Branchen und Abteilungen wie in der Gastronomie



«Boni und Sonderprovisionen führen sehr rasch zu einem Gewöhnungseffekt.»

Marco de Micheli



**Lob:**  
Für ein gutes Arbeitsklima braucht es eine gute Gesprächskultur, Schulung und das Bewusstsein, dass Motivation eine Daueraufgabe ist.

oder Marketing & Sales, wo ein bisschen Trinken zur Kultur gehört, ist das ein Problem. Ich hatte mal eine Chefin, die ein intimeres Verhältnis zum Alkohol hatte als zu ihrem Team – das war der blanke Horror mit ihrer Launenhaftigkeit und ihrer Unberechenbarkeit.

**DE MICHELI** Ich hatte in meiner Führungspraxis zweimal Probleme mit alkoholkranken Mitarbeitern. Die Hilfslosigkeit, die man erlebt, ist furchtbar. Man hat mit Gesprächen selten Erfolg und das ist frustrierend.

**NIBEL** Aus wissenschaftlicher Sicht ist klar, dass dies auch mit horrenden Kosten verbunden ist. Alkoholranke sind «giftig», weil sie in ihrer eigenen Leistungsfähigkeit reduziert sind und weil die Kollegen das dann immer ausbaden müssen. Es empfiehlt sich eine Mischung aus restriktiven und unterstützenden Techniken und Verhaltensweisen. So kann man auf eine Kündigung verzichten, wenn eine Therapie absolviert wird. Falls möglich, sollte das Team zeitweise von solchen Mitarbeitenden entlastet werden.

**Wie hoch sind die volkswirtschaftlichen Kosten, die mit dem Loben verbunden sind?**

**DE MICHELI** Das verbale Loben erzeugt keine Kosten. Boni kann man budgetieren.

**NIBEL** Alles dazwischen wie die Förderung der informellen Lernchancen kosten das Unternehmen in der Regel nichts. Die Auslagen für die Weiterbildung sind verhältnismässig gering. Aber es kostet natürlich, dass ein Vorgesetzter sich Gedanken darüber macht, was jemand gut macht und was sinnvoll für Mitarbeitende und Unternehmen ist.

**DE MICHELI** Das Erkennen und Fördern von Talenten und Fähigkeiten sowie die Karriereentwicklung sind natürlich auch eine Frage der Motivation. Aber auch das Menschenbild ist stark betroffen. Das braucht Führungsaufwand, man muss mit den Leuten reden und genau beobachten, bei welchen Tätigkeiten jemand aufblüht.

**NIBEL** Es gibt eine Studie zu Kostenfragen: Wenn die Arbeitszufriedenheit unter 3 abfällt auf

einer 5-Punkte-Skala, dann steigt die Kündigungswahrscheinlichkeit auf 50 Prozent. Wenn jemand geht, dauert die Einarbeitung des Nachfolgers im Minimum ein Jahr. Bei anspruchsvoller Kundenberatung rechnet man mit drei Jahren.

**DE MICHELI** Kündigungskosten kann man heutzutage ziemlich genau beziffern. Sie sind meistens sehr hoch.

**Was braucht es folglich, damit mehr gelobt wird?**

**DE MICHELI** Meiner Meinung nach beginnt es bereits bei der Rekrutierung von Führungskräften. Da sollte viel mehr darauf geachtet werden, wie es um die Sozialkompetenzen steht und welches Menschenbild eine Führungskraft hat. Für ein gutes Arbeitsklima braucht es eine gute Gesprächskultur, Schulung und das Bewusstsein, dass Motivation eine Daueraufgabe ist. Auf einen Nenner gebracht: Man motiviert nicht mit pompösen Motivations-Programmen, sondern mit sozialkompetenten Führungskräften und einer Unternehmenskultur, für die Mitarbeiterförderung und -respekt im Mittelpunkt stehen.

**NIBEL** Vorgesetzte, die das nicht können, sind mit einem HR-Controlling relativ gut zu erfassen. Starke Fluktuation beispielsweise ist ein Alarmsignal. Allerdings ist Vorsicht angebracht: Man denkt meist, dass derjenige, der Probleme macht, auch ein Problem hat. Aber vielleicht ist er nur der sensibelste Teil einer Kette und das Problem liegt an einer ganz anderen Stelle.

**Herzlichen Dank für dieses Gespräch! ●**



**Leitfaden für Mitarbeitergespräche**

Der in mehreren Tausend Exemplaren verkaufte «Leitfaden für Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen» von Marco De Micheli enthält zahlreiche von A-Z ausformulierte und kommentierte Mustergespräche zu vielen Anlässen mit schnell umsetzbaren, praxisrelevanten Gesprächstechniken, welche oft den Themenkreis Motivation, Anerkennung und Führung beinhalten.

**Verlag:**  
PRAXIUM-Fachverlag  
**Sprache:** Deutsch  
**ISBN** 978-3952271254  
**5. erweiterte Auflage**  
Mit kostenlos downloadbaren Arbeitshilfen, Vorlagen und Beispielen  
**Seiten:** 343  
**Preis:** CHF 45.–  
**Bezugsquelle:**  
hrmbooks.ch  
oder im Buchhandel

**Seminare erfolgreich gestalten**

Das Seminar-Zentrum in Oberägeri bietet alles, um Seminare und Meetings erfolgreich durchzuführen

- All-inclusive Seminar-Package
- Seminarraum, WLAN, Beamer kostenlos
- Zimmer unterschiedlicher Kategorien
- Inkl. Wellness-Daie und persönliche Betreuung

Zentrum Ländli  
5215 Oberägeri  
www.zentrum-laendli.ch

Tel 041 754 92 14  
Fax 041 754 92 13  
seminare@zentrum-laendli.ch