

Wie wär's mit etwas Anerkennung?

Anerkennung als zentrales Instrument erfolgreicher Mitarbeiterführung

Heinz Welling

Anerkennung ist das wohl effektivste Führungsinstrument. Dieses Erkenntnis wird in jedem Managementtraining vermittelt. Trotzdem lassen es Vorgesetzte, so auch Praxisinhaber, oft an Anerkennung fehlen – gerade in unserem Kulturkreis. Damit bleiben große Führungspotenziale ungenutzt. Warum Anerkennung so wichtig ist und wie Sie sie richtig einsetzen, zeigt dieser Beitrag.

„Meine Helferinnen sind wie Söldner, die nur auf ihre monatliche Überweisung warten. Überstunden lehnen sie grundsätzlich ab, und jeder macht nur das Nötigste.“ Solche und ähnliche Klagen hört man von Niedergelassenen immer wieder. Meist sind die Probleme hausgemacht, weil die Praxisinhaber mit Anerkennung geizen – getreu dem Motto „Nicht meckern ist schon Lob genug“. Warum das so ist, hat viele Gründe. Oft fürchten Vorgesetzte, Mitarbeiter könnten durch Anerkennung übermütig werden oder sich auf ihren Lorbeeren ausruhen und künftige Aufgaben vernachlässigen. Verbreitet ist auch der Irrglaube, mit dem Gehalt sei selbst überdurchschnittliche Arbeitsleistung ausreichend abgegolten. Die Verhaltensforschung glaubt zudem, dass Menschen, die selbst wenig Anerkennung erfahren, auch wenig Anerkennung geben. Und Männer sollen sich besonders schwertun – aufgrund ihrer biologischen Programme. Da hilft nur eins: Wir müssen uns bewusst machen, wie wichtig Anerkennung ist. Dann fällt es leichter, sie zu geben.

Anerkennung ist existenziell

Dr. Steven Reiss, einer der weltweit führenden Professoren für Psychologie, Psychiatrie und Motivationsforschung definiert Anerkennung als eines der menschlichen Lebensmotive (vgl. „Das Reiss Profile: Die 16 Le-

bensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen“). Wie die Bedürfnispyramide seines Kollegen Dr. Abraham Maslow zeigt, ist Anerkennung im Rahmen der Ich-Bedürfnisse ein Defizit- und ein Wachstumsbedürfnis (s. Abb. auf S. 1229). Während reine Defizitbedürfnisse sich stillen lassen, also endlich sind, so z. B. das Schlafbedürfnis, bestehen Wachstumsbedürfnisse dauerhaft und sind grenzenlos. Das heißt: Anerkennung können wir letztlich nie genug kriegen.

Maslow ging mit seiner Pyramide davon aus, dass der Mensch seine Bedürfnisse in einer bestimmten Reihenfolge stillen muss: von unten nach oben. Jüngere Erkenntnisse zeigen aber, dass diese Hierarchie nicht zwingend gilt. Aus der Führungswissenschaft wissen wir, dass Anerkennung für Mitarbeiter oft wichtiger ist als hohe pekuniäre Zuwendungen. Und die Marktforschung bestätigt, dass Konsumenten ihre Grundbedürfnisse schon mal zurückstellen (sie geben z. B. weniger für Lebensmittel aus), um sich Produkte leisten zu können, die soziale Anerkennung versprechen. So sparen sich beispielsweise in Deutschland viele Familien ihr Eigenheim vom Mund ab – im wahrsten Sinne des Wortes.

Anerkennung ist also eine starke Triebfeder, auch im Beruf. Berufli-

ches Engagement gilt nicht primär dem Wunsch nach hohem Einkommen, sondern zunächst einmal dem Bedürfnis nach Anerkennung. Dass man durch einen hohen Verdienst sozial besser gestellt ist und dadurch zusätzlich gesellschaftliche Anerkennung erntet, ist ein angenehmer Nebeneffekt.

Anerkennung hält fit

Wie schon gesagt, zählt der Wunsch nach Anerkennung unter anderem zu den Defizitbedürfnissen. Diese müssen befriedigt werden, um physischen wie psychischen Mangelzuständen vorzubeugen. Wie wichtig das fürs Arbeitsleben ist, zeigt der aktuelle „Fehlzeiten-Report 2011“ des WIdO (Wissenschaftliches Institut der AOK), der in Kooperation mit der Uni Bielefeld und der Beuth Hochschule für Technik entstanden ist: Mitarbeiter, die von ihren Chefs oft Anerkennung erhalten, sind gesünder und fallen krankheitsbedingt deutlich weniger aus. „Doch viele Chefs verhalten sich nicht entsprechend“, weiß Helmut Schröder zu berichten, Mitherausgeber des Fehlzeiten-Reports. Anhand der Studienergebnisse stellt er fest: „Selbst kleine Selbstverständlichkeiten, wie ein Lob bei guter Leistung, erhalten mehr als die Hälfte der Mitarbeiter nicht.“

Anerkennung motiviert

Ganze Industrien leben davon, dass Menschen Anerkennung brauchen; denn das bewegt zu Konsumhandlungen. Bestes Beispiel ist der Erwerb von Statussymbolen (mein Haus, mein Auto, mein Boot). Sie sollen demonstrieren, wie anerkanntenswert ihr Besitzer ist. Also wirkt schon allein die Aussicht auf Anerkennung als Handlungsimpuls, oder anders gesagt: als Motivationsfaktor. „Es ist der Kern aller menschlichen Motivation, zwischen-

Bedürfnispyramide nach Maslow



Das Ich-Bedürfnis nach Anerkennung ist auch ein Wachstumsbedürfnis und kann sich deshalb ins Endlose steigern.

menschliche Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung zu finden und zu geben“, schreibt der Mediziner Prof. Dr. Joachim Bauer (vgl. „Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren“). Das Dumme ist nur: Anerkennenswertes Handeln allein bringt noch keine Anerkennung. Diese lässt sich nur durch das Feedback anderer erlangen. „Wir Menschen“, so Bauer, „sind aus neurobiologischer Sicht auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen“.

Anerkennung beflügelt

So wie Anerkennung zu bestimmten Konsumhandlungen bewegt, spornt sie im Beruf zu Spitzenleistung an. Denn mit jeder Anerkennung, die Sie als Praxisinhaber den Mitarbeitern geben, befriedigen Sie eines ihrer existenziellen Ich-Bedürfnisse und bieten ihnen ein Erfolgserlebnis. Das spornt nicht nur an, in gleicher Weise weiterzumachen, sondern beflügelt auch, sich zu steigern. Da das Bedürfnis nach Anerkennung dauerhaft fortbesteht, werden Ihre Mitarbeiter dauerhaft alles dafür tun, weitere Anerkennung zu ernten. Das aber nur,

wenn sie auch mit Anerkennung rechnen können, der Einsatz sich also für sie lohnt. Wer trotz großen Engagements vergebens auf die Anerkennung seines Chefs wartet, gibt irgendwann auf und macht nur noch Dienst nach Vorschrift, wenn überhaupt.

Also setzen Sie auf Anerkennung!

Voraussetzung für jede Anerkennung ist natürlich, dass Sie als Vorgesetzter Anerkennenswertes im täglichen Arbeitsalltag überhaupt registrieren. Eine anspruchsvolle Aufgabe. Denn wir sind gewohnt, gute Arbeitsleistungen für selbstverständlich zu halten, selbst wenn sie für die Verhältnisse einzelner Mitarbeiter überdurchschnittlich sind. Versuchen Sie also, Ihren Blick für Anerkennenswertes zu schärfen. Das erleichtert, Mitarbeiter objektiver zu bewerten und verdiente Anerkennung auszusprechen. Dabei helfen auch die folgenden Tipps.

1. Berücksichtigen Sie nur überdurchschnittliche Leistungen.

Was der eine mit links macht, ist für den anderen ein wahrer Kraftakt, bei

dem er über sich hinauswachsen muss. Scheren Sie deshalb nicht alle Mitarbeiter über einen Kamm, sondern nehmen Sie individuelle Leistungsniveaus als Maßstab. Die gleiche Leistung, die bei Ihrer Erstkraft eher Mittelmaß ist, kann bei anderen Mitarbeitern einem Quantensprung gleichkommen. Und das ist anerkennenswert, auch wenn Sie die betreffende Leistung nicht generell als überdurchschnittlich einstufen würden.

2. Vermeiden Sie Übertreibungen.

Wer allzu oft und heftig mit Anerkennung um sich wirft, verursacht leicht eine Anerkennungs-inflation. Und wie das bei Inflationen so ist, verliert das betreffende Währungsmittel (in dem Fall die Anerkennung) beträchtlich an Wert. Besonders nach dem Besuch von Führungstrainings übertreiben Chefs es schon mal. Das verfehlt den gewünschten Effekt, weil es von Mitarbeitern meist lapidar abgetan wird: „Denkt Euch nichts; der war mal wieder auf `nem Kurs.“

3. Äußern Sie sich zeitnah.

Als emotionaler Akt lebt Anerkennung von Spontaneität. Nur in zeitlicher Nähe zum anerkennenswerten Ereignis wirkt sie authentisch und ehrlich. Und nur so kann sie Früchte tragen. Wenn Sie mit der Anerkennung bis zum nächsten Mitarbeitergespräch warten, können noch so lobende Worte verpuffen. Zudem verschenken Sie wertvolle Zeit, in der Ihre Praxis längst hätte profitieren können, weil Anerkennung erfolgreiches Verhalten verstärkt. Dafür aber muss der Mitarbeiter sein anerkennenswertes Tun vor Augen haben. Schon deshalb darf es nicht zu weit zurückliegen.

4. Stellen Sie genau heraus, was gut gelaufen ist.

Mit generalisierten Aussagen, wie „Sie sind eine tolle Kraft“ oder „Ihr Engagement bei der Teambesprechung – ich muss schon sagen: große Klasse“, können Mitarbeiter nichts anfangen. Formulieren Sie konkret, welcher Leistung oder wel-

chem Verhalten Ihre Anerkennung gilt. Nennen Sie auch Details, die Ihre Mitarbeiter vielleicht nicht mehr parat haben. Je konkreter Sie werden, desto leichter können sich Mitarbeiter ihr erfolgreiches Tun Schritt für Schritt ins Gedächtnis rufen – und es später wiederholen. Konkrete Anerkennung ist wie ein Drehbuch. Damit lässt sich künftiges Verhalten von Mitarbeitern gezielt steuern.

5. Verteilen Sie Anerkennung gerecht.

Natürlich haben auch Praxischefs im Team oft ihren ganz persönlichen „Liebling“. Das darf jedoch beim Verteilen von Anerkennung keine Rolle spielen. Denn wie schon erwähnt, muss sich Anerkennung auf Beobachtungen stützen und am individuellen Leistungsniveau der Mitarbeiter orientieren. Geben Sie also jedem Mitarbeiter die Anerkennung, die er verdient. Das tut nicht nur dem Arbeitsklima gut, sondern schützt Sie auch vor dem Vorwurf, Einzelne zu bevorzugen.

6. Geben Sie Anerkennung weiter.

Wenn jemand Ihnen Anerkennung für Ihre Mitarbeiter oder das ganze Team ausspricht, behalten Sie das nicht für sich. Geben Sie die Anerkennung unbedingt an diejenigen weiter, denen sie gilt – auch wenn deren Verhalten „nur“ das Ergebnis Ihrer erfolgreichen Führungsarbeit ist. Durch Aussagen Dritter beim Chef glänzen zu können, ist für Mitarbeiter doppelt schön.

7. Missbrauchen Sie keine Anerkennung als Mittel zum Zweck.

Mitarbeiter registrieren durchaus, ob Sie mit Anerkennung hintergründige Ziele verfolgen, wie in diesem Beispiel: „Silke, das war toll, wie Sie letzten Monat die Ablage auf Vordermann gebracht haben. Machen Sie das heute bitte noch mal.“ Eine wirklich plumpe und eigentlich peinliche Art, der Mitarbeiterin die unangenehme Ordnungsarbeit aufs Auge zu drücken. Denn es ist offensichtlich, dass die vermeintliche Anerkennung nur

aus Nützlichkeitsabwägungen heraus erfolgt. Hinzu kommt: Sie lassen der Mitarbeiterin keine Wahl. Verpackt in anerkennende Worte kann sie Ihre Bitte nämlich nicht abschlagen.

8. Mischen Sie keine Kritik unter.

Es liegt in der Natur des Menschen, dass er sein Augenmerk eher auf Negatives als auf Positives richtet. Das war schon zu Urzeiten so: Der Säbelzahn tiger erregte mehr Aufmerksamkeit als die Früchte am Baum. Deshalb nehmen wir auch Kritik stärker wahr als Anerkennung – zumal Kritik emotional besonders trifft. Wenn Sie also in einem Gespräch beides mischen, ist klar, was bei Ihren Mitarbeitern länger hängen bleibt. Vermeiden Sie deshalb bei Anerkennungsgesprächen, Kritik einfließen zu lassen.

9. Wählen Sie einen angemessenen Gesprächsrahmen.

Ernst gemeinte Anerkennung kann keine Zwischen-Tür-und-Angel-Aktion sein. Nehmen Sie sich Zeit, und führen Sie das Gespräch möglichst an einem ungestörten Ort. Das unterstreicht den besonderen Wert der Anerkennung. Um sie für den Mitarbeiter noch wertvoller zu machen, kann es im Einzelfall sinnvoll sein, Anerkennung im Beisein aller auszusprechen. Aber Vorsicht! Das geht nur bei gefestigten Teams mit starkem Zusammenhalt. Sonst kann das Ganze leicht Neid und Missgunst hervorrufen.

10. Begegnen Sie Mitarbeitern auf Augenhöhe.

Achten Sie darauf, tatsächlich Anerkennung zu geben statt nur Lob. Denn Lob und Anerkennung sind zwei Paar Schuhe. Anerkennung ist stets handlungsbezogen und beginnt mit dem Schildern des auslösenden Ereignisses (s. Tipp 4). Dadurch schlüpfen Sie in die Rolle des neutralen Beobachters, dem Mitarbeiter auf Augenhöhe begegnen können. Lob hingegen verzichtet auf jeden Handlungsbezug. Dem Mitarbeiter werden wichtige Informationen vor-

enthalten, und als Mehr-Wissender stehen Sie automatisch über ihm. Die Folge: Lob ist immer von oben nach unten gerichtet. Und wer wird schon gern von oben herab „behandelt“?! Hinzu kommt: Der Mitarbeiter bleibt über das Lobenswerte im Unklaren. Deshalb vermutlich auch die Redewendung „Lob macht dumm“. Ob das stimmt, sei dahingestellt. Schläuer macht Lob jedenfalls nicht, Anerkennung schon.

Ein kleiner Kniff mit großer Wirkung

- Sie sehen also: Anerkennung zu geben, ist gar nicht so schwer – und es zahlt sich aus. Denn Anerkennung
- hält Mitarbeiter gesund,
 - verringert krankheitsbedingte Ausfälle,
 - erhöht die Arbeitsmotivation,
 - verstärkt erwünschtes Verhalten,
 - beflügelt zu Höchstleistungen und
 - steigert den Praxiserfolg.

Aber das Beste: Bei jeder Anerkennung, die Sie geben, können Sie sich selbst auf die Schulter klopfen. Denn das anerkennenswerte Verhalten Ihrer Mitarbeiter ist ein Resultat anerkennenswerter Führungsarbeit, also auch ein Triumph für Sie. Sie befriedigen somit Ihr eigenes Anerkennungsbedürfnis, wenn Sie Anerkennung geben – auch, weil die Mitarbeiter Sie dafür lieben werden.



Autor

Heinz Welling
 Kommunikationstrainer
 und Praxisberater
 HCC Better Care GmbH
 Barbarastraße 43
 50996 Köln
 Tel. 0221 579296-0
 info@hcc-bettercare.de
 www.hcc-bettercare.de

Der Fortschritt ist die Verwirklichung von Ideen.

Oscar Wilde



Fröhliche Weihnachten und ein gutes neues Jahr *2013*

An der Schwelle zum neuen Jahr dürfen wir uns recht herzlich für Ihr Vertrauen bedanken.

Wir wünschen Ihnen und Ihren Familien von Herzen
alles Gute, viel Glück und Erfolg im kommenden Jahr.

Möge es Ihnen viel Freude bringen.

Ihr Team der Assekuranz AG



ASSEKURANZ AG

INTERNATIONALE VERSICHERUNGSMAKLER

5, RUE C.M. SPOO - 2546 LUXEMBOURG (L)
TEL. +352 297101-1 - FAX: +352 297101-36
WWW.ASSEKURANZ-AG.LU