

Anne M. Schüller, Marketing Consulting, München

# Über die neue Lobkultur in Social Media Zeiten

**Wer von seinen Mitarbeitern Spitzenleistungen will, muss loben können. Denn Lob ist ein Steuerungsinstrument. Wollen und Loben hängen eng zusammen.**

**Gerade in unserer neuen Arbeitswelt ist eine adäquate Lobkultur unumgänglich, denn die ‚Digital Natives‘ sind auf permanente Anerkennung gepolt.**

Der Mitarbeiterwunsch Nummer eins an den Chef? Er heißt: mehr Lob, mehr Anerkennung, mehr Wertschätzung, mehr Respekt! Doch in vielen Unternehmen ist Loben ein rares Gut. Einer 2011er Untersuchung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK Krankenversicherung zufolge nahmen knapp 55 Prozent der befragten 28.223 Beschäftigten aus 147 Unternehmen Lob von ihrem Vorgesetzten nie beziehungsweise nur selten wahr. Ein erschütterndes Ergebnis! Dabei gibt es gar keinen Zweifel daran, dass eine positive Feedback-Kultur für die unternehmerische Wertschöpfung von hoher Bedeutung ist.

## Feedback am besten sofort!

Es gibt genügend Führungskräfte, die geizen nicht nur mit Lob, sie sammeln es auch wie Rabattmarken. Volle Heftchen werden erst beim Jahresgespräch ausgeteilt. Da sollte man sich mal folgendes fragen: Würden Sie einem Hund das Leckerli für gehöriges Tun erst nach monatelangem Warten geben? Oder ein Kleinkind für die ersten tapsigen Gehversuche Wochen später loben? Selbst ein Fotoapparat, auf dessen Output wir früher tagelang warten mussten, gibt uns inzwischen sofortiges Feedback über die Qualität unserer Schnappschüsse – und hilft uns so, schnell bessere Bilder zu machen. Feedbacks sind Rückmeldungen über die erbrachten Leistungen. Sie geben uns die Si-

cherheit, auf dem richtigen Weg zu sein. Zügige Rückmeldungen sind von daher im unternehmerischen Alltag elementar – und für die Internetgeneration unumgänglich. Denn ihr Hirn ist auf kurz und schnell kalibriert. Und es hat sich an sofortiges Feedback gewöhnt. So wird es etwa bei Online-Games für vollbrachte Spielleistungen postwendend belohnt: mit Status-Upgrades, immer höheren Spiele-Levels, Bonuspunkten. Ähnliches gilt für Facebook & Co. Status-Upgrades werden mit sofortigen Likes quittiert – und durch anerkennende Worte gewürdigt. Social Networks und digitale Geräte sind perfekte Feedback-Geber – und genau deshalb haben sie Suchtpotenzial.

Von ihrer Führungskraft erwarten die ‚Digital Natives‘, die jetzt ans Ruder kommen, nun das gleiche wie von einem Online-Game: „Ich will meinen Punktestand wissen! Und zwar sofort – und jeden Tag.“ Erbrachte Arbeitsleistungen werden fortan nicht nur mündlich kommentiert, sondern von fortschrittlichen Arbeitgebern auch via Sterne-Bewertungssystem bepunktet und in einem digitalisierten Entwicklungsplan zwecks Potenzialoptimierung abgelegt. Gamification, also der Einbau spielerischer Elemente, heißt dieser neue Trend. In einem solchen Szenario positive Rückmeldungen bis zum Jahresgespräch vorzuenthalten? Tödlich!

## Lob ist wie purer Sauerstoff

Lob ist wie Sauerstoff für das tägliche Wollen der Mitarbeiter. Denn Lob setzt im zerebralen Belohnungssystem einen Cocktail aus Dopamin, Oxytocin und weiteren Glücksbotenstoffen frei. Dieses beflügelnde Gemisch fördert nicht nur Arbeitsfreude, Wagemut und Leistungskraft, es stärkt auch unser Immunsystem und hält uns fit für immer neue



Anne M. Schüller

Heldentaten. So unterstützt eine ausgeprägte Lobkultur die Firmen auf dem Weg zum Erfolg und schützt sie vor hohen Krankenständen und langen Fehlzeiten.

Das ist hinlänglich bekannt: Unser Oberstübchen will immer weg vom Negativen und hin zum Positiven – und zwar möglichst sofort. Doch Anstrengung muss sich lohnen, sonst fährt das Hirn in den Energie-Sparmodus zurück. „Tatsächlich nutzt der Mensch fast jede Gelegenheit, sich zu erhöhen, und bezeugt Wohlwollen und Dankbarkeit dem gegenüber, der eine solche Erhöhung vornimmt oder auch nur verspricht“, sagt der Verhaltensbiologe Felix von Cube. Und ein schöner, alter Sinnspruch lautet: „Jeder Mensch braucht sieben Mal täglich ein Lob.“ Alles Motivieren ist Demotivieren? Dieses Statement widerspricht jedem gesunden Menschenverstand. Ein Mitarbeiter bringt Leistung nie nur für sich selbst, sondern ebenfalls für sein Umfeld – also auch für seine Führungskraft. Denn er will in der Gemeinschaft, die ihm wichtig ist, ein geachtetes Mitglied sein. Und er will Leistung gewürdigt wissen.

Natürlich braucht es als Basis ein dickes Paket voll intrinsischer Motivation. Doch mit dem Applaus von außen verdoppelt sich der

Effekt. Das kennen wir alle vom Spitzensport. Bei den großen Sportereignissen, wenn die ganze Welt Anteil nimmt, da purzeln die Rekorde. Motivation benötigt also auch extrinsische Auslöser.

### Vielen fällt das Loben schwer

Wenn Lob und Anerkennung ganz offensichtlich eine Fülle von Vorteilen bringt, wie so tun sich viele Chefs dann mit dem Loben so schwer? Ist es das Blind- und Taubsein für Menschlichkeit? Oder überholtes Hierarchiegehebe, bei dem die Klärung der Rangordnung einen so hohen Stellenwert hat? Da ergeben sich zwei Varianten:

- **Starke Leader** beherrschen die Kunst des aufrichtigen Lobens. Sie betreiben jede Form von echt gemeinter Anerkennung und zeigen Wertschätzung richtig dosiert. Sie erhöhen damit die Menschen in ihrem Umfeld und beflügeln sie so zu Spitzenleistungen. Denn Menschen verstärken Verhalten, für das Sie Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung erhalten. Und sie wiederholen Verhalten, für das sie belohnt werden.
- **Schwache Leader** hingegen haben Angst um ihren Status. Sie erniedrigen die Menschen in ihrer Umgebung, nehmen ihnen die Würde und neigen dazu, sie fertig zu machen. Warum? Damit ihre eigene Kleinheit nicht so auffällig wird. Doch wer seine Mitarbeiter zu ‚kleinen Würstchen‘ macht, wird von ihnen nichts Großes erwarten können. Und wer nicht loben kann, wird feststellen, dass es in seinem Bereich bald keine lobenswerten Leistungen mehr gibt.

Führungskräfte, die Spitzenleistungen wollen, versorgen ihre Mitarbeiter also besser mit positiven Kicks, anstatt sie emotional verhungern zu lassen.

### Wie Sie gut und richtig loben

Ein Lob kann verbal und nonverbal gegeben werden. Nicht selten reicht eine wohlwollende

Geste schon aus. Und beide Varianten sind wie Wegweiser auf der Straße zum Erfolg. Da Lob somit ein Steuerungsinstrument ist: Achten Sie darauf, wen Sie loben, wofür Sie loben und wie stark Sie dosieren. Denn man wird Sie genau beobachten. Und die, die gelobt werden wollen, richten ihr Verhalten danach aus. Genau wie beim Fehlergespräch kann man auch beim Loben vieles richtig und manches falsch machen. Die amerikanische Wissenschaftlerin Carol Dweck von der Stanford University hat zum Beispiel festgestellt, dass Mitarbeiter ihre Anstrengungen verstärkten, wenn sie für Einsatz und Mühe gelobt wurden. Das Loben von Intelligenz erzielte diesen Effekt jedoch nicht.

Das Wie spielt also beim Feedback eine entscheidende Rolle. Keinesfalls darf ein Lob platt, vordergründig oder manipulativ gegeben werden. Ein gutes Lob, das ist ein zeitnahes, persönliches, aufrichtiges und begründetes Lob. Wer erklärt, weshalb er lobt, wirkt authentisch und zeigt, dass er sich mit dem Engagement seiner Mitarbeiter intensiv aus-

einandersetzt. Wichtig ist auch, eine Leistung zu loben, die für den Mitarbeiter etwas Besonderes war. Und: „Je unerwarteter und damit ungewöhnlicher ein Lob, desto stärker aktiviert es das Belohnungssystem“, sagt der Neurowissenschaftler Christian Elger.

Somit ist eine Form des Lobens tabu: das instrumentalisierte Loben. Anerkennungsgespräche explizit in die Zielvereinbarungen einer Führungskraft aufzunehmen, ist sicher eine gute Sache. Doch einige Firmen haben inzwischen damit begonnen, Lobtage einzuführen oder Lobkonten einzurichten. So wird Lob zur Pflichterfüllung. Und genauso kommt das dann bei den Mitarbeitern an – was garantiert einen bitteren Nachgeschmack weckt. Denn die meisten Menschen haben ein gutes Intuitionsradar für richtig und falsch.

### Fehler im Lob-Getriebe

Die Menschen sind alle verschieden. So ist es auch beim Loben ein Fehler, von sich selber

#### Seminartipp: „Zukunftstrend Empfehlungsmarketing“ am 24. 1. 2013 in Frankfurt

Werben Sie noch, oder empfiehlt man Sie schon? Empfehler sind bekanntlich die besten Verkäufer.

Und Empfehlungsmarketing ist das kostengünstigste Marketing. Wie das gelingt, zeigt ein praxisnahes Tagesseminar am 24.01.2013 in Frankfurt am Main mit Anne M. Schüller, führende Expertin für das neue Empfehlungsmarketing. Die Teilnehmer erhalten darin das komplette Knowhow, eine Fülle von Möglichkeiten sowie das notwendige Handwerkszeug zur Entwicklung ihrer eigenen optimalen Empfehlungsmarketing-Strategie.

Infos und Buchung:

<http://www.semigator.de/seminare/Empfehlungsmarketing-der-beste-Umsatzbeschleuniger-aller-Zeiten-1338301-0>



#### Bibliographie

Anne M. Schüller

### Kundennähe in der Chefetage

Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen  
Orell Füssli, Zürich 2008, 26,50 Euro / 44.00 CHF  
255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Ausgezeichnet mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008

[www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com](http://www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com)

auszugehen. Weil die Eigenmotivation vieler Führungskräfte von Natur aus hoch ist, oder weil sie selbst nie Lob von Oben erhalten, verwehren sie Lob auch ihrer Umgebung. Doch nicht jeder strotzt vor Selbstvertrauen und nicht jeder ist so zäh. Wer seinen Mitarbeitern keine Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit gibt, lässt sie im Ungewissen über die Güte ihrer Leistung. Sie verlieren die Orientierung und irren herum. Oder sie werden lethargisch. Oder sie glauben, dass ihr Verhalten nicht richtig sei und ändern das Falsche.

Es gibt auch Chefs, die glauben, fehlende Anerkennung führe zu verstärkten Anstrengungen. Dies ist, wenn überhaupt, höchstens im Einzelfall möglich. „Wenn ich aber nun meine Mitarbeiter lobe, kriegen sie Oberwasser, werden übermütig und frech – und wollen am Ende mehr Geld“, meinte kürzlich ein in die Jahre gekommener Chef. Ja, dieses Restrisiko besteht. Solche Mitarbeiter gibt es, doch das sind die Ausnahmen. Wollen Sie allen Erstes Ihren wertvollen Mitarbeitern das segensreiche Loben verwehren, nur weil es derartige Schmarotzer gibt? Nach einem Vortrag kam einmal ein Zuhörer zu mir und sagte: „Meine Mitarbeiter machen einfach nichts Gutes. Wofür soll ich sie denn loben?“ Seitdem mache ich mir ein wenig Sorgen um seinen Betrieb. Sie können das besser! Setzen Sie öfter die Fehler-such-Brille ab und die Lob-such-Brille auf. Wer Gutes sucht, wird Gutes finden. Die Menschen machen viel mehr richtig als falsch.

### Ein Positiv-Konto anlegen

Während die Mitarbeiter in alten, produktionsorientierten Unternehmensstrukturen vornehmlich nach Vorgaben und Anweisungen arbeiten, brauchen die Mitarbeiter in einer serviceorientierten Wissensökonomie Möglichkeitsräume und ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Hierdurch steigen auch die Fehlermöglichkeiten – und das ist gut so. Denn nur wer nichts macht, macht auch keine Fehler. Führungskräfte haben demnach immer öfter auch die Aufgabe,



#### Die Autorin

**Anne M. Schüller** ist Diplom-Betriebswirtin, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Management-Consultant. Sie gilt als Expertin für ein kundenfokussiertes Management und zählt zu den gefragtesten Business-Speakern im deutschsprachigen Raum. Über 20 Jahre hatte sie leitende Marketingpositionen in internationalen Dienstleistungsunternehmen inne und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten.

Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft, unter anderem auch IT- und TK-Unternehmen.

Kontakt: [www.anneschueller.com](http://www.anneschueller.com)

konstruktive Fehlergespräche zu führen. Selbst, wenn das gut gelingt, bleibt bei dem, der Feedback erhält, womöglich eine persönliche Betroffenheit.

Denn Lob wie auch Tadel kommt immer auf zwei Ebenen an: auf der Sachebene und auf der Beziehungsebene. Damit das emotionale Konto im Plus verbleibt und auf diese Weise auch Belastungen übersteht, hilft ein Guthaben an Lob auf der Habenseite. Fehlen hingegen Lob und Anerkennung, dann rutscht das Beziehungskonto ins Minus, wodurch ganz schnell der Leistungswille sinkt und die Performance in den Keller geht. Ein Verhältnis von 3 zu 1 zugunsten des Lobs ist ein Minimum, 5 zu 1 ist besser, 7 zu 1 ist optimal.

Summa Summarum: Für Unternehmen, die Spitzenleistungen wollen, ist eine Nicht-loben-Kultur tödlich. Jedes wertschätzende Lob ist eine Wonne für die Seele und damit Gold wert für die Motiva-

tion. Achten Sie insbesondere auch auf die Stillen und Unauffälligen, die ihre Siege nicht lautstark zu Markte tragen! Gerade die, die gerne im Hintergrund bleiben, brauchen emotionale Unterstützung. Und: Vergessen Sie nicht, auch die weniger sichtbare *denkerische* Arbeit Ihrer Beschäftigten zu würdigen. Denn Kreativität ist die Schlüsselresource der Zukunft.

