

Das Führungsmittel Anerkennung

Bekanntlich gehört sachlich nachvollziehbare Anerkennung zu den wichtigsten Bedürfnissen der menschlichen Natur. Obwohl Anerkennung keinen Pfennig kostet, verschaffen wir dem Mitarbeiter mit ihr Höhepunkte, die den Arbeitsalltag durchbrechen. Ein chinesisches Sprichwort sagt:

Ein Wort der Anerkennung hält den Menschen warm drei Winter lang

Vor allem Berufsanfänger und unsichere Mitarbeiter benötigen der Bedürfnisbefriedigung "Anerkennung" in besonderem Maße. Hier wirkt Anerkennung als Hilfe - als "Entwicklungshilfe" – und sorgt vorrangig dafür, dass eine richtig ausgeführte Tätigkeit „stabilisiert“ wird. Mit Anerkennung stärken Sie das Selbstvertrauen des Mitarbeiters. Dieses ist wiederum eine wesentliche Voraussetzung, um sich in der Arbeitswelt sicher zu fühlen und möglichst rasch Fuß zu fassen.

Es ist erstaunlich, dass Vorgesetzte häufig äußerst sparsam mit Anerkennung umgehen, denn im Gegensatz zur Kritik ist die Anerkennung eine besonders dankbare Aufgabe für jeden Vorgesetzten. Dennoch erklären Führungskräfte immer wieder, die Mitarbeiter würden doch für positive Arbeitsergebnisse bezahlt. Dies sei als normale Pflichterfüllung anzusehen, die keiner besonderen Erwähnung bedürfe („Nicht kritisiert ist genug gelobt!“). Demzufolge kommt das kleine Zauberwort „Danke“ vielen Chefs nur schwer über die Lippen.

Wer konsequent auf anerkennende Worte gegenüber seinen Mitarbeitern verzichtet, wird eines Tages feststellen, daß in seinem Bereich kaum noch anzuerkennende Leistungen gebracht werden. Die Mitarbeiter haben es schließlich aufgegeben, sich durch besondere Leistungen auszuzeichnen.

Die gute Tat, die ungepriesen bleibt, würgt tausend and`re, die Sie zeugen könnte Shakespeare

Anerkennung verschafft uns Erfolgserlebnisse. Diese sind wesentliche Voraussetzungen für eine dauerhafte positive Einstellung zur Arbeit und für das Erzielen optimaler Arbeitsergebnisse. Denn was uns Erfolg gebracht hat, das wiederholen wir gerne. Die Anerkennung selbst kleiner Fortschritte spornt zu weiteren Bemühungen an, die uns wiederum Anerkennung einbringen sollen.

Wie sollten Sie Anerkennung aussprechen?

Eine fertige "Gebrauchsanweisung" für Anerkennung oder für ein mehrstufiges Gesprächsmodell gibt es nicht. Beachten Sie jedoch die folgenden acht Merkmale,

können Sie das Führungsmittel Anerkennung situationsabhängig und besonders wirkungsvoll einsetzen:

1. Anerkennung gelegentlich auch schwächeren Mitarbeitern aussprechen

Anlässe für Anerkennung gibt es genügend. Sie brauchen Ihre Aufmerksamkeit nur auf die Augenblicke richten, in denen Ihre Mitarbeiter gute Ergebnisse erzielen, sich motiviert ihrer Arbeit zuwenden oder Routinearbeiten gewissenhaft ausführen. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter dabei „erwischen, wenn sie es richtig machen“ (Empfehlung des amerikanischen Unternehmensberaters Robert Townsend), ist der Moment gekommen, dem Mitarbeiter verdiente Anerkennung zu geben. Tatsächlich machen unsere Mitarbeiter doch nicht ständig Fehler, sondern nur selten und auch nur wenige. Dagegen arbeiten sie im Normalfall fehlerfrei, also so, daß sie ihr Soll erreichen.

Jetzt fragen Sie vielleicht:

"Was, für normale, durchschnittliche Leistung soll ich auch noch anerkennende Worte verlieren? Ganz besonders gute, also vorzügliche Leistungen, ja, da bin ich schon zur Anerkennung bereit."

Sicherlich ist es richtig, daß besondere Leistungen auch besonders mit Anerkennung zu belohnen sind. Fragen wir uns aber, was mit den Mitarbeitern geschieht, die tagein, tagaus befriedigende oder ausreichende Arbeitsergebnisse erzielen. Zu diesen im beruflichen Bereich eher "grauen Mäusen" zählt nach der Gauß'schen Normalverteilungskurve die Masse der Berufstätigen (circa 60 Prozent). Selbst in den Fällen normaler Arbeitsleistung sollte der Vorgesetzte hin und wieder Anerkennung aussprechen, um auch die schwächeren Mitarbeiter zu motivieren. Schließlich möchte jeder Mitarbeiter von Zeit zu Zeit ausdrücklich bestätigt wissen, daß die geleistete Arbeit den Anforderungen entspricht. Damit heben wir seine Arbeitsfreude und stärken seine Arbeitsmoral.

2. Anerkennung muß aufrichtig sein

Vor wahllos verteilter gleichmäßig mit der Gießkanne über alle Mitarbeiter ausgeschütteter Anerkennung ist zu warnen. Unangebrachte Anerkennung wird als Zweckmanöver durchschaut und verliert ihre Wirkung. Der Mitarbeiter hat ein ausgeprägtes Gefühl, ob eine Anerkennung nach dem Motto "Der Zweck heiligt die Mittel" gegeben wird oder ob die anerkennenden Worte auf konkreter Einschätzung der Leistung oder des Verhaltens beruhen.

Haben Sie Positives bemerkt, freuen Sie sich hierüber und geben dies auch über die Anerkennung zum Ausdruck. Thomas Mann stellte fest:

Niemand kann andere Menschen gut führen, wenn er sich nicht ehrlich an deren Erfolgen zu freuen vermag

3. Anerkennung soll sich auf ein konkretes Leistungsergebnis beziehen

Bei der Anerkennung wollen wir unklare Pauschalformulierungen und allgemeine Floskeln vermeiden. Dafür werden genaue und konkrete Angaben gefordert. Erkennen Sie nicht in Bausch und Bogen gute Arbeitsergebnisse

an: "Mit Ihren Arbeitsergebnissen bin ich sehr zufrieden." Begründen Sie vielmehr:

"Die letzten drei Präsentationen haben Sie ohne Pannen organisiert. Es hat alles einwandfrei geklappt."

Nennen Sie also Zahlen, Daten und Fakten, durch die Ihre anerkennenden Worte konkret und glaubwürdig werden. Dann erhält Ihr Mitarbeiter das Gefühl, die Anerkennung wirklich verdient zu haben.

4. Anerkennung ist genau zu dosieren

Wichtig ist, daß die Anerkennung im richtigen Augenblick in passender Weise erfolgt. Ein schablonenhaftes oder routinemäßiges Anerkennen hat zu unterbleiben. Große Lobhudeleien oder überschwengliches Bedanken sind fehl am Platze. Geben wir dem Mitarbeiter doch durch ein Lächeln, ein Kopfnicken, ein "gut gemacht", "vielen Dank", "gut so" oder "das Verkaufsgespräch war prima" zu erkennen, daß wir seine erfreuliche Arbeitsleistung zur Kenntnis genommen haben.

Hat der Mitarbeiter sein Soll aber erheblich übertroffen oder trotz schwieriger Bedingungen erreicht, sagen wir ihm, was an seiner Leistung besonders anerkennenswert ist.

5. Anerkennung nicht in Gegenwart Dritter aussprechen

Anerkennung vor Dritten kann überheblich oder eitel machen. Da mit einer einem Kollegen ausgesprochenen Anerkennung häufig ein Vergleich mit eigenen Leistungen einhergeht, sind Kollegen nicht immer neidlos bereit, die erzielte Leistung als anerkennenswert zu betrachten („Der ist auch nicht besser als ich“). Manche fühlen sich persönlich ungerechtermaßen zurückgesetzt, andere wiederum sind eifrig bemüht, dem mit Anerkennung beglückten Kollegen Steine in den Weg zu rollen - dem "Streber" soll "eins ausgewischt" werden. Daß das Arbeitsklima durch Anerkennung vor Kollegen erheblich beeinträchtigt werden kann, steht wohl außer Zweifel.

Eine Anerkennung in Gegenwart Dritter ist nur dann gerechtfertigt, wenn vor allen Mitarbeitern eine besondere Dankbarkeit ausgedrückt werden soll. Denken Sie hier an ein Arbeitsjubiläum oder an die Versetzung eines Mitarbeiters in den wohlverdienten Ruhestand. Die bei dieser Gelegenheit geäußerten positiven Wertungen werden von den Kollegen nicht immer ernst genommen, sondern als Bestandteil einer offiziellen Ehrung erkannt, so daß Neid und Mißgunst kaum aufkommen.

6. Anerkennung soll sachorientiert sein

Anerkennung soll auf die Sache bezogen sein, nicht auf die Person des Mitarbeiters. Es ist entmutigend, vormittags persönlich gelobt und nachmittags persönlich getadelt zu werden. Wer von uns würde sich als Mitarbeiter nicht über die wechselnde Beurteilung seiner Person von einem Extrem ins andere wundern? Wird dagegen nur ein bestimmter sachlicher Aspekt anerkannt, so ist der Vorgesetzte durchaus frei, später auch sachlich Kritik zu üben:

9.00 Uhr	Sie sind ein gewissenhafter Mitarbeiter	Das haben Sie sehr zügig bearbeitet
15.00 Uhr	Sie sind ein unzuverlässiger Mitarbeiter	Den Brief an ... sollten Sie überarbeiten, denn...
	= Wertung der Person des Mitarbeiters	= Wertung der Leistung des Mitarbeiters

7. **Anerkennung soll unmittelbar nach einer guten Leistung gegeben werden**

Gehören Sie auch zu den bedauernswerten Führungskräften, denen die tägliche Arbeit angeblich keine Zeit lässt, Anerkennung auszusprechen und die deshalb „wenn es sich gerade so ergibt“ dieses Führungsmittel einsetzen? Bedenken Sie bitte, dass zu lange verzögerte Anerkennung vorenthaltenem Entgelt in der seelischen "Lohntüte" des Mitarbeiters gleicht. Nicht jeder Mitarbeiter harrt geduldig auf eine noch ausstehende verdiente Anerkennung aus. Mancher wird das Warten mit Resignation quittieren. Bei der Anerkennung muß dem Mitarbeiter der Zusammenhang zwischen der geleisteten Arbeit und der Reaktion des Vorgesetzten erkennbar sein.

8. **Anerkennung darf nicht mit Kritik verbunden werden**

Wir können uns sicherlich die Situation vorstellen, daß ein Vorgesetzter in einem konkreten Fall Anerkennung geben, in einem anderen Bereich aber Kritik üben will. Hier sollte er Sensibilität walten lassen und die Führungsmittel Anerkennung und Kritik zeitlich voneinander trennen. Die mit der Anerkennung verbundene wohltuende Wirkung würde sogleich eliminiert, wenn den positiven Vorgesetztenworten mahnende Hinweise bis hin zu harschen kritischen Worten folgen würden. Berechtigterweise würde dieses Vorgesetztenverhalten vom Mitarbeiter als "Zuckerbrot-und-Peitsche - Methode" abgelehnt.

Merke:

Über Anerkennung fördern wir die Stärken unserer Mitarbeiter, mit fehlerhafter Kritik trampeln wir auf ihren Schwächen herum.

Auf den Punkt gebracht:

Ein Tropfen Öl bewirkt mehr als ein Hammerschlag.