

Stellschraube "Anerkennung"
16.12.2011 | 14:30 Uhr

Lust auf Spitzenleistungen, Teil 2



Es ist reine Zeitverschwendung, mittelmäßig zu sein. Immer-wieder-Kunden wollen Spitzenleistungen kaufen. Und nur Spitzenleistungen werden weiterempfohlen. Doch nur Spitzenleister erbringen Spitzenleistungen. Und nur in einem optimalen Umfeld können Spitzenleistungen entstehen. Deshalb haben Führungskräfte die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, für die Kunden ihr Bestes geben zu können und vor allem: dies auch zu wollen. Dazu braucht es neben Sinn auch Anerkennung.

Anerkennung für Leistung

Wertschätzung ist die beste Währung für Leistung. Aufrichtiges Loben, berufliche und persönliche Wertschätzung, gegenseitiger Respekt und situative Anerkennung sind maßgebliche Treiber für Mitarbeiter-Spitzenleistungen. All dies verschafft nicht nur ein gutes Gefühl, sondern verhindert auch negative Formen von Aggression wie Mobbing und Verweigerung. Mitarbeiter wollen als Fachkraft und als Mensch wahrgenommen werden. Und sie verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen.

Dies muss allerdings immer wieder aufs Neue erfolgen, sonst erlischt der Effekt. Anerkennung ist somit eine permanente Führungsaufgabe. Sie drückt sich auf vielfältige Weise aus: durch den freundlichen Augenkontakt, ein interessiertes Hinhören, ein wohlwollendes Kopfnicken, ein anteilnehmendes Lächeln, ein achtsamer Dank, eine wissbegierige Frage, ein immer wieder neues Verstehen. Übrigens ist der Wunsch Nummer 1 der meisten Mitarbeiter an ihre Führungskraft: öfter mal ein ehrliches, wertschätzendes Lob zu bekommen.

Durch Tadel macht man die Menschen klein, durch Wertschätzung macht man sie groß. Selbst der Größte fühlt sich klein, wenn er nicht die Zuwendung anderer erhält. Staunende Beachtung, bewundernde Aufmerksamkeit und tobender Applaus sind wie reiner Sauerstoff. Sie lassen Leistungen katapultartig nach oben schnellen. Das Gegenteil von positiver Aufmerksamkeit? Einschüchterung, Entwürdigung und Missachtung oder - schlimmer noch - manipulative Lobhudelei und verbal oder nonverbal gezeigte Verachtung. All dies erstickt jedes Wollen im Keim.

Biologische Grundbedürfnisse

Hinwendung und Akzeptanz sind biologische Grundbedürfnisse. Im Grunde wollen wir stolz sein können auf das, was wir im Rahmen unserer Möglichkeiten zu leisten in der Lage sind. Anerkennung ist gerade das, was stille, zurückhaltende und weniger talentierte Menschen bräuchten, um Mut zu fassen, endlich mal auf volle Leistung hochzufahren. Denn ihre Eigenmotivation ist eher gering. Für den Chef, der ihre Leistungen würdigt, werden sie Großes vollbringen. Und für das Wohl der Kunden wachsen sie dann über sich selbst hinaus.

Wen wir am meisten schätzen, dessen Beachtung brauchen wir übrigens am dringendsten. Diese nicht zu bekommen, das tut besonders weh. So kann Bewunderung schließlich umschlagen in Hass. Oder wir rächen uns still und leise an denen, die uns die ersehnte Aufmerksamkeit verwehren: durch üble Nachrede zum Beispiel. Ist doch klar: Wer andere klein redet, macht damit sich selber groß. Und schon ist alles wieder im Lot. Jede Form von Wertschätzung ist übrigens ein Tauschgeschäft: Wir teilen Komplimente aus, in der Hoffnung, welche zu erhalten.

Wertschätzung als Motivator

Wertschätzung ist einer unserer stärksten Motivatoren. Nach Wertschätzung als Mensch und als Profi - und nicht nach Geld - lechzen die meisten Mitarbeiter, vor allem aber die einsamen Manager an der Spitze. High-Performer, also die, die einen reichen Talente-Schatz und ein hohes Maß an Eigenmotivation mitbringen, heizen ihren Energiehaushalt durch Anerkennung von außen an. Warum sonst quälen sich Sportler, um vorderste Plätze zu belegen, warum drängen Promis in die Medien und Machtmenschen auf die Chefsessel. Sie wollen beklatscht, umjubelt und verehrt werden.

"Die Aufmerksamkeit anderer Menschen ist die unwiderstehlichste aller Drogen", schreibt der Philosoph Georg Franck. "Ihr Bezug sticht jedes andere Einkommen aus. Darum steht der Ruhm über der Macht, darum verblasst der Reichtum neben der Prominenz." Bewunderung macht süchtig. Von daher sind Trophäen, Prämien und Incentives als sichtbare Anerkennungszeichen für besondere Leistungen vielen wichtig. Klug gemachte Anreizsysteme fokussieren dabei in ihrer Wirkung voll und ganz auf den loyalen Kunden - und nicht auf das flüchtige Neugeschäft.

In Wertschätzung steckt Schatz. Zeigen Sie den Menschen, welchen Wert, ja welchen Schatz sie darstellen. Wertschätzung sich selbst und anderen gegenüber ist der Schlüssel zur Führung. Wer Wertschätzung erhält, verändert sich. Und wer Wertschätzung gibt, führt die Menschen überall hin. Wenn die Wertschätzung für Kunden und Mitarbeiter bei Ihnen ganz oben auf der Werte-Skala steht, haben Sie die Basis für den unternehmerischen Erfolg schon in der Tasche. (oe) Die Autorin Anne M. Schüller ist Management-Consultant, Lehrbeauftragte und Business-Trainerin. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buchautorin gehört zu den gefragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum.

Kontakt: [\[1\] www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

Das Buch zum Thema, ausgezeichnet mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008: Anne M. Schüller: Kundennähe in der Chefetage. Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen, Orell Füssli, Zürich, 3. akt. Auflage 2011, 26,50 Euro, 255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Enthaltene Links:

[1] <http://www.anneschueller.de/>

[→ schliessen](#)

© Copyright IDG MAGAZINE MEDIA GMBH München

IDG-Publikationen im Internet

CIO - ChannelPartner - COMPUTERWOCHE - GamePro
GameStar - IDG-Verlag - MacWelt - PC-Welt - tecChannel