



# Buch Zuckerbrot statt Peitsche

## Wie man mit einer täglichen Dosis Anerkennung sein Unternehmen nach vorne bringt

Adrian Gostick und Chester Elton  
FinanzBuch, 2008  
Auch erhältlich auf: Englisch

### Rezension

Wie sieht der Alltag heutiger Unternehmen aus? Müssen die Angestellten tatsächlich unter ständigem Druck und Stress Höchstleistungen erbringen? Und wenn ja, werden diese Leistungen wenigstens gebührend geschätzt und gewürdigt? Die beiden amerikanischen Berater Adrian Gostick und Chester Elton sprechen mit ihrem Buch ein Thema an, das vielen unter den Nägeln brennt. Sie versuchen anhand zahlreicher Umfragen und Praxisbeispiele nachzuweisen, dass tägliches Lob und regelmäßige Anerkennung die Betriebsergebnisse positiv beeinflusst. Das gelingt ihnen ziemlich überzeugend. Schade ist nur, dass sie damit ihr Pulver eigentlich schon verschossen haben. Viel mehr als die Motivation, zukünftig intensiver auf die Mitarbeiter einzugehen, können Führungskräfte diesem Buch nicht entnehmen. *BooksInShort* empfiehlt es trotzdem allen Unternehmern und Managern, die wissen wollen, wie sie ihre Leute durch Lob motivieren und zu besseren Leistungen bringen.

### Take-aways

- Lob als Führungsmethode ist erfolgsentscheidend.
- Gemäß diversen Studien steigert regelmäßige Anerkennung das Unternehmensergebnis.
- Es gibt wirksamere Mittel, um Leistungen zu honorieren, als Geld.
- Die vier Grundprinzipien guter Führung lauten: klare Ziele setzen, offen kommunizieren, Vertrauen schenken und bereit sein, Verantwortung abzugeben.
- Loben Sie Ihre Mitarbeiter gezielt: Unehrlliche, diffuse Lobhudeleien sind wertlos.
- In puncto Lob teilt sich die Managerkaste in „Erwarter“ und „Altruisten“. Erwarter loben nur, um eine Gegenleistung zu erhalten, Altruisten hingegen aus echtem Engagement.
- Richtige Anerkennung erfolgt immer persönlich und orientiert sich an den Bedürfnissen des jeweiligen Mitarbeiters.
- Nur 40 % aller Arbeitnehmer sind sowohl zufrieden als auch engagiert. In einer Anerkennungskultur werden beide Eigenschaften gefördert.
- Etablieren Sie eine Anerkennungskultur, indem Sie konkret loben, außerordentliche Leistungen herausstreichen, Erfolge feiern und abtretende Kollegen würdigen.
- Messen Sie Zufriedenheit und Engagement mit regelmäßigen Umfragen.

## Zusammenfassung

### Lob ist ein Leistungsoptimierer

Wer mit seinem Geschäft Erfolg haben will, braucht sowohl eine vielversprechende Vision als auch Neugier und Offenheit, um Zufälle zu erkennen, die helfen, Visionen in die Realität umzusetzen. Ein hervorragendes Beispiel dafür ist Charles Goodyear, der Erfinder des Gummis. Der amerikanische Unternehmer arbeitete jahrelang daran, aus Kautschuk ein stabiles Material zu formen. Und weil er offen für jedes Ergebnis, jede Veränderung war, gelang ihm 1839 schließlich der Durchbruch: Dem blanken Zufall verdankte er die Erkenntnis, dass die Kombination aus Schwefel und heißem Dampf Kautschuk in festen Gummi verwandelt.

„Für den Mitarbeiter gibt es keinen Beschleunigungsfaktor mit einer größeren Wirkung als zielgerichtete Anerkennung.“

Visionen möglichst schnell in die Tat umzusetzen, ist eine der dringlichsten Herausforderungen der Unternehmen. Es gibt ein allgemein verfügbares Mittel, das

Firmenchefs ihrem Ziel mit Siebenmeilenstiefeln näher bringen kann: die zielgerichtete Anerkennung der Mitarbeiter. Zahlreiche Studien belegen, dass Lob das Arbeitsklima deutlich positiv beeinflusst und die Leistung steigert. Firmen, in denen die Mitarbeiter regelmäßig gelobt werden, erzielen rund dreimal mehr Eigenkapitalrendite als Unternehmen, die Erfolge nicht würdigen. Zudem erreichen diese Firmen höhere Werte bei der Kundenzufriedenheit, der Mitarbeiterloyalität und der Beurteilung des Managements. Umgekehrt geben rund 80 % der Arbeitnehmer in Umfragen an, dass fehlende Anerkennung der Hauptgrund für ihren Ausstieg ist.

„Einfach gesagt, wenn die Mitarbeiter wissen, dass ihre Stärken und ihr Potenzial gelobt und anerkannt werden, werden sie wesentlich eher Werte schaffen.“

Das so genannte Zuckerbrot soll die Mitarbeiter zu mehr Engagement motivieren und ihre Kreativität aktivieren. Es ist aber nicht so, dass Anerkennung per se die Leistung steigert. Dies gelingt nur, wenn Lob richtig, d. h. gezielt eingesetzt wird. Es ist falsch zu glauben, Geld sei die ideale Motivation. Durch Prämien wie Restaurantbesuche oder Reisen lässt sich Anerkennung oft viel nachhaltiger zeigen. Für Sie als Führungskraft bedeutet das, dass Sie die individuellen Charakterzüge und die Vorlieben Ihrer Leute genau kennen müssen. Diese Eigenschaften stärken auch Ihr Führungsverhalten.

## Das Geheimnis guter Führung

Lob ist ein Motor für Leistungssteigerungen. Um auf Touren zu kommen, brauchen Motoren den richtigen Treibstoff. In Unternehmen sind es die folgenden vier Grundprinzipien, die Sie und Ihre Mitarbeiter voranbringen:

- **Ziele setzen:** Dank klarer Vorgaben wissen die Mitarbeiter, wohin die gemeinsame Reise gehen soll, in welchem Zusammenhang ihre Tätigkeit steht und welchen Sinn sie hat. Sie wiederum wissen, wofür sie Ihre Leute auszeichnen sollen und motivieren können. Erste Aufgabe der Führung muss also sein, die gemeinsamen Ziele, den Weg dorthin und die Unternehmenswerte leicht verständlich zu definieren.
- **Offen kommunizieren:** Klare Vorgaben allein garantieren noch keine Erfolg. Voraussetzung ist, dass alle Mitarbeiter die Ziele nicht nur kennen, sondern sie genau verstehen. Das heißt für Sie, den ständigen Austausch mit Ihren Leuten zu pflegen. Probleme, Krisen und Gerüchte sollten genauso offen zur Sprache kommen wie wichtige Entscheidungen oder Erfolge. Nehmen Sie sich Zeit, auf die individuellen Sorgen Ihrer Leute einzugehen. Ebenso wichtig ist es, alle Mitarbeiter über die entscheidenden Daten sowie die Entwicklungen der Firma ausführlich zu informieren. Auf diese Weise können Sie Ihre Leute emotional am Unternehmen beteiligen und sie in die Verantwortung nehmen.
- **Vertrauen stärken:** Häufig wird die Fähigkeit, eine Vertrauenskultur aufzubauen, unterschätzt. Dennoch gehört sie zu einer guten Unternehmensführung. Sie bedeutet, dass Sie Ihr Umfeld respektieren, Fairness praktizieren und die Leistung des Teams in den Vordergrund rücken. Dazu gehört in erster Linie die Auseinandersetzung mit sich selbst. Geben Sie Fehler zu, halten Sie Ihre Versprechen, stärken Sie den Ruf der Firma, seien Sie zu jederzeit ansprechbar und verhalten Sie sich ethisch korrekt.
- **Verantwortung abgeben:** Anerkennung steigert Leistungen nur dann, wenn gleichzeitig eine vorbildliche Fehlerkultur gepflegt wird. Den Erfolgen voran gehen Fehlentscheidungen und Versäumnisse. Wirkliche Verantwortung bedeutet: Lassen Sie Fehler zu, gestehen Sie sie ein und beheben Sie die Missstände schnell. Das sollte auch Ihre Mannschaft beherzigen. Wer mit Fehlern offen umgeht, erkennt nicht nur die Stärken und Vorzüge seiner Leute schneller, sondern er wird alle Erfolge, auch das Ausbügeln von Fehlern, gerne mit ihnen feiern.

„Tatsächlich ist Geld kein so mächtiger Anreiz wie viele glauben.“

Neben den Führungskriterien gibt es einen weiteren wesentlichen Aspekt, der die Wirkung von Anerkennung entscheidend beeinflusst: die innere Einstellung der Führungskräfte. In Forschungen haben sich zwei grundlegende Gruppen von Managern herauskristallisiert: Zum einen die „Erwarter“, die von ihren Mitarbeitern immer eine Gegenleistung erwarten, wenn sie sie loben, zum anderen die „Altruisten“. Diese äußern Anerkennung aus menschlichen Motiven heraus wie dem Bedürfnis nach Wertschätzung und der persönlichen Verantwortung für ihre Leute. Altruisten ermutigen ihre Leute dazu, ihre Potenziale zu entfalten. Das bedeutet, sie kennen die Stärken und die Schwächen der Menschen, mit denen sie arbeiten, und sie legen den Fokus nicht so sehr auf die sichtbaren Ergebnisse. Vielmehr schätzen sie, was jeder einzelne Mitarbeiter insgesamt zum Unternehmenserfolg beiträgt.

## Der Weg zur Anerkennungskultur

Was ist richtiges Lob? Diese Frage können Führungskräfte nur aus der Sicht der Mitarbeiter beantworten. Gute Anerkennung richtet sich immer nach den individuellen Bedürfnissen. Geld ist dabei nur eine unter vielen Möglichkeiten, Wertschätzung auszudrücken. Wirkungsvollere Anerkennungen sind in vielen Fällen z. B. nützliche Gegenstände wie Uhren oder ausgefallene Ideen wie der Besuch einer firmeneigenen Loge bei einem Fußballspiel. Entscheidend für den Erfolg von Lob ist, dass Sie es persönlich aussprechen. Das stärkt sowohl die Beziehung zwischen Führung und Mitarbeiter als es auch Ihr Standing als Manager steigert.

„Die Mitarbeiterfluktuation ist wie ein schwarzes Loch im Weltraum: Finanzmittel in erstaunlicher Höhe verschwinden darin.“

Um eine erfolgreiche Anerkennungskultur aufzubauen, müssen zwei wesentliche Aspekte erfasst werden: Zufriedenheit und Engagement. Lob stärkt beide Aspekte in den Mitarbeitern gleichzeitig – denn weder Zufriedenheit noch Engagement bewirkt für sich allein herausragende Leistungen. Treten aber beide gleichzeitig auf, sind die Arbeitnehmer innovativer, übernehmen Verantwortung, wollen den Erfolg des Teams vorantreiben und fühlen sich dem Unternehmen emotional verbunden.

## Zufriedenheit und Engagement

Zufriedene und engagierte Mitarbeiter erbringen Spitzenleistungen und tun alles, um die gemeinsamen Ziele der Firma zu erreichen. Forschungen zeigen allerdings, dass im Schnitt nur rund 40 % aller Arbeitnehmer sowohl zufrieden als auch engagiert sind. Genauere, unternehmensspezifische Zahlen lassen sich über regelmäßige Umfragen erheben. Diese können alle Mitarbeiter einbeziehen oder nur Stichproben umfassen. Eine Gesamterhebung ist zwar genauer, dennoch können beiden Umfrageformen aussagefähige Werte liefern – jedoch nur, wenn auch die Stichprobe alle Abteilungen abdeckt. Wichtig für die Qualität der Umfrageergebnisse sind ein vertrauensvoller Umgang mit den Daten und eine hohe Antwortquote.

„Vertrauen wird häufig eher für eine zwischenmenschliche Fähigkeit als für eine Führungseigenschaft gehalten.“

Nachdem klar ist, wie zufrieden und engagiert die Mitarbeiter eines Unternehmens sind, wird Anerkennung gefördert und zur Selbstverständlichkeit. Eine solche Firmenkultur steigert die Leistungen automatisch. Allerdings müssen Sie diese Kultur pflegen und die Mitarbeiter immer wieder auf sie einschwören. Feiern sind dafür ein probates Mittel. Sie stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe und das Selbstvertrauen der Einzelnen. Um den Mitarbeitern Ihre Wertschätzung zu zeigen, stehen Ihnen außerdem drei weitere etablierte Methoden zur Verfügung: Die alltägliche Anerkennung, das Herausstellen von besonderen Leistungen und das Würdigen abtretender Kollegen.

## Zeitnah und konkret loben

Das alltägliche Lob zeichnet sich durch seine Häufigkeit, seinen konkreten Grund und seine zeitliche Nähe zum Anlass aus. Die amerikanische Unternehmensberatung Gallup hat ermittelt, dass Anerkennung nur dann eine Wirkung erzielt, wenn die Mitarbeiter mindestens einmal pro Woche gelobt werden. Zudem darf sich die Würdigung nicht in Allgemeinplätzen verlieren, und sie sollte nicht später als zwei Tage nach dem Anlass erfolgen. Ähnliches gilt auch für das Herausheben guter Leistungen. Achten Sie darauf, dass die Auszeichnung nicht den Charakter der Beliebigkeit hat. Das heißt: Es sollten nur die Leistungen hervorgehoben werden, die für das Unternehmen von großem Wert sind, wie etwa eine Umsatzsteigerung, eine Kostensenkung oder die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen.

„In einer Kultur der Anerkennung streben die Menschen schon nach der nächsten Stufe: Selbstverwirklichung.“

Die Würdigung langjähriger Kollegen, die sich in den Ruhestand verabschieden, stellt für den Abtretenden ein Dankeschön für seinen Beitrag am Unternehmenserfolg dar. Für die anderen Mitarbeiter zeigt es in erster Linie, dass sich das Unternehmen um seine Leute kümmert und deren Leistung wertschätzt. Das gilt genauso für das Feiern von gemeisterten Projekten oder innovativen Ideen.

## Was kostet Lob?

Ist die Anerkennungskultur etabliert, muss sie im Alltag aufrechterhalten werden. Dabei müssen Sie sich als Führungskraft mit drei Fragen auseinandersetzen: Wie sollen einzelne Verhaltensweisen gewürdigt werden? Welches Budget ist dafür einzuplanen? Und wie lässt sich die Anerkennung kreativ gestalten? Man unterscheidet vier Auszeichnungsstufen. Die erste sind kleine Schritte der Arbeitnehmer, die zur Erreichung des Firmenziels beitragen. Dann werden Ausnahmeleistungen hervorgehoben. Darauf folgt die Auszeichnung von dauerhaften Spitzenleistungen. Die höchste Anerkennungsstufe erfahren Projekte oder Verhaltensweisen, die den Gewinn des Unternehmens steigern.

„Klar kann Anerkennung auf viele verschiedene Arten ausgedrückt werden. Doch wie sie auch immer aussieht, die beste Belohnung ist immer persönlich, auf die Interessen und den Lebensstil des jeweiligen Mitarbeiters zugeschnitten und wird von einem Manager übergeben, der sich für seine Mitarbeiter die Mühe macht, herauszufinden, wodurch jeder einzelne motiviert wird.“

Auch für die Ausgaben haben sich gewisse Faustregeln herauskristallisiert. Alltägliche Anerkennung ist gratis: Sie erfolgt im persönlichen Gespräch, per E-Mail oder per Notiz. Es empfiehlt sich, mehrmals im Jahr auch Sachgeschenke im Wert bis zu 200 Dollar zu verteilen. Für außergewöhnliche Leistungen können die Ausgaben bis auf 500 Dollar pro Jahr und Mitarbeiter steigen. Für Jubiläen sollten Sie 200 Dollar pro Mitarbeiter kalkulieren; das Budget für Veranstaltungen oder Ausflüge beläuft sich auf rund 100 Dollar pro Person.

„Das Beste, was Sie als Manager tun können, um ein Anerkennungsprogramm zu starten, ist einfach damit anzufangen.“

Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Raum und erfinden Sie neue Auszeichnungen. Am einfachsten finden Sie die, wenn Sie sich im Team oder mit anderen Unternehmern austauschen. Egal was und wie Sie loben: Wenn Sie mit Ihrem Lob Leistungen steigern wollen, ist es entscheidend, dass die Anerkennung ernst gemeint ist. Halbherzige Lobversuche irritieren eher, als dass sie motivieren.

## Über die Autoren

**Adrian Gostick** ist Geschäftsführer der Carrot Culture Group, einem Tochterunternehmen der Beratungsfirma O. C. Tanner. Dort ist er für den Aufbau wirksamer Anerkennungsprogramme für Mitarbeiter verantwortlich. Er ist Gastdozent an der Seton Hall University. **Chester Elton** arbeitet bei O. C. Tanner. Er berät Fortune-500-Unternehmen wie Johnson & Johnson, AOL/Time Warner, DHL, Avis und KPMG. Die beiden haben zusammen mehrere Bücher verfasst.

---

---