

Bob Nelson

# 1001 Ideen, Mitarbeiter zu belohnen und zu motivieren

... denn Geld allein macht nicht glücklich

*Übersetzung aus dem Englischen von Silvia Kinkel*

© des Titels »1001 Ideen, Mitarbeiter zu belohnen und zu motivieren« (ISBN 978-3-86881-287-9)  
2011 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

**REDLINE** | VERLAG

## Teil I

# Zeitnahe Anerkennung

**A**ls ich mich im Zuge meiner Doktorarbeit mit der Frage beschäftigte, warum manche Manager ihre Mitarbeiter loben und andere es nicht tun, stieß ich auf ein entscheidendes Kriterium: Manager, die andere loben, sehen es als ihre Pflicht an – und nicht als die des Unternehmens oder der Personalabteilung – für ihre Leute eine motivierende Umgebung zu schaffen. Sie glauben fest daran, dass das Loben eine wesentliche Rolle dabei spielt, wie Beschäftigte über ihren Arbeitsplatz denken.

Diese Feststellung deckt sich laut meiner Forschung mit den Wünschen der Mitarbeiter, wie sie für gute Leistung gewürdigt werden wollen – nämlich durch einfache, zeitnahe Verhaltensweisen, die jeder Vorgesetzte seinem Mitarbeiter gegenüber an den Tag legen kann. Lob ist das Wichtigste. Das beste Lob ist zeitnah, spezifisch, ehrlich, persönlich, positiv und initiativ. In Sekundenschnelle vermittelt ein einfaches Lob: »Ich habe gesehen, was du geleistet hast und weiß es zu schätzen. Und ich kann dir auch sagen, warum deine Leistung wichtig ist und wie ich darüber denke.«

**Kleiner Aufwand – große Wirkung!**

Unter den Top Ten der von Mitarbeitern in meiner Untersuchung genannten Motivatoren sind vier Formen von Lob. Diese entsprechen den vier Kapiteln in Teil I: persönliches Lob, schriftliches Lob, elektronisch übermitteltes Lob und öffentlich ausgesprochenes Lob. Jetzt können Sie natürlich einwenden: »Sind das wirklich unterschiedliche Formen? Haben nicht alle die gleiche Wirkung?« Das habe ich anfangs auch gedacht. Ich fand jedoch heraus, dass sich diese vier Lobformen tatsächlich voneinander unterscheiden.

Jemanden persönlich zu loben bedeutet für den Betroffenen etwas anderes, als wenn er oder sie eine schriftliche Mitteilung bekommt. Und diese beiden Formen unterscheiden sich wiederum von einem in der Öffentlichkeit ausgesprochenen Lob. Um mit einfachen Mitteln das Maximum an Wirkung zu erzielen, müssen Sie die Formen variieren und häufig benutzen.

Die Forschungen von Dr. Gerald Graham an der Wichita State University stützen diese Beobachtungen. In zahlreichen Untersuchungen stellte er fest, dass Mitarbeiter die persönliche, sofortige Anerkennung durch ihre direkten Vorgesetzten mehr schätzen als jede andere Art der Motivation. In einer anderen Umfrage bei amerikanischen Arbeitern wurde festgestellt, dass 63 Prozent der Befragten ein »Schulterklopfen« als wichtigen Ansporn einstuften.

Laut Grahams Untersuchungen haben Mitarbeiter das Gefühl, dass die von Managern initiierten Belohnungen am seltensten und die von Unternehmen initiierten Belohnungen für Anwesenheit (das heißt Belohnungen für reine Anwesenheit) am häufigsten vorkommen. Dr. Graham schließt daraus, dass »die Techniken mit der größten Motivation offenbar am wenigsten genutzt werden, obwohl sie leichter anzuwenden und kostengünstiger sind.«

Graham bestimmte in seiner Studie die fünf besten Motivationstechniken, die von den Mitarbeitern genannt wurden:

1. Der Manager gratuliert den Mitarbeitern persönlich für gute Arbeit.
2. Der Manager schreibt eine persönliche Mitteilung bezüglich guter Leistung.
3. Das Unternehmen nimmt Leistung als Grundlage für Beförderungen.
4. Der Manager erkennt gute Leistung von Mitarbeitern öffentlich an.
5. Der Manager hält moralfördernde Versammlungen ab, auf denen Erfolge gefeiert werden.

Idealerweise sollten Sie die Art, wie Sie Ihre Mitarbeiter loben, variieren und auf einer täglichen Basis durchführen. Ein Beispiel: Robin Horder-Koop, Programm- und Servicemanagerin bei Amway Corporation, dem Vertreiber von Haushaltswaren und Körperpflegeprodukten in Ada, Michigan, schlägt kostengünstige Wege ein, um ihren 200 Mitarbeitern täglich Anerkennung zu zollen:

- An Tagen, an denen weniger zu tun ist, helfen die Mitarbeiter in anderen Abteilungen aus. Nachdem sie acht Stunden gesammelt haben, erhalten die Mitarbeiter ein Dankeschreiben von Horder-Koop. Darüber hinausgehende Stunden berechtigen zu einem Mittagessen in der Kantine des Managements.

- Jeder ist mal an der Reihe. Jeden Monat werden Fotos jeweils anderer Mitarbeiter am Schwarzen Brett ausgehängt. Daneben finden sich lobende Kommentare von Kollegen.
- Wenn Mitarbeiter Außergewöhnliches leisten, schickt Horder-Koop Dankeschreiben zu ihnen nach Hause. Wenn jemand viele Überstunden macht oder überdurchschnittlich oft auf Geschäftsreise ist, schreibt sie einen Brief an die Familie, um sich für deren Unterstützung zu bedanken.
- Bei Unternehmensversammlungen spielen die Mitarbeiter Spiele wie »Montagsmaler« und »Der Preis ist heiß«. Dabei werden Fragen zu Produkten des Unternehmens gestellt. Die Gewinner bekommen Preise wie Einkaufstaschen oder T-Shirts.

Weitere kostengünstige Ideen, die Horder-Koop zur Anerkennung ihrer Mitarbeiter umsetzt, sind unter anderem: das Überreichen von Blumen an Mitarbeiter, die von Kunden lobend erwähnt wurden; Vorgesetzte parken einmal im Monat den Wagen ihres Mitarbeiters; und die Einführung von Tagen, an denen die Mitarbeiter später in die Firma kommen oder im Büro Freizeitkleidung tragen dürfen.

Laut der Autorin und Managementberaterin Rosabeth Moss Kanter hat »Anerkennung – sich öffentlich bedanken und dazu vielleicht ein Geschenk zu überreichen – viele Funktionen, die über den reinen Austausch von Höflichkeiten hinausgehen. Die Anerkennung zeigt dem Mitarbeiter, dass jemand Kenntnis nimmt und sich Gedanken macht. Für die übrige Organisation schafft die Anerkennung Rollenbilder – Helden – und kommuniziert den Standard, indem sie vermittelt: »Das hier ist der Grund für unsere großartige Leistung.« Für das erfolgreiche Anerkennen von Mitarbeitern schlägt Kanter folgende Leitlinien vor:

1. *Prinzip:* Erfolge hervorheben und nicht die Misserfolge. Wenn Sie zu sehr mit der Suche nach Negativem beschäftigt sind, übersehen Sie womöglich das Positive.
2. *Prinzip:* Anerkennung und Belohnung sollten freiweg und öffentlich übermittelt werden. Wenn Anerkennung nicht publik gemacht wird, verliert sie stark an Wirkung und erfüllt nicht mehr ihren Zweck.
3. *Prinzip:* Übermitteln Sie Anerkennung auf persönliche und ehrliche Weise. Vermeiden Sie ein Verhalten, das einstudiert wirkt.

4. *Prinzip:* Stimmen Sie Anerkennung und Belohnung auf die Bedürfnisse der betroffenen Personen ab. Das große Repertoire an Anerkennungs- und Belohnungsarten ermöglicht es dem Management, Leistungen angemessen und entsprechend der jeweiligen Situation zu honorieren.
5. *Prinzip:* Das Timing ist entscheidend. Loben Sie Beiträge schon im Laufe eines Projekts. Belohnen Sie Beiträge zeitnah zur Leistung. Zeitliche Verzögerungen schwächen die Wirkung der meisten Belohnungen.
6. *Prinzip:* Formulieren Sie eine klare und eindeutige Verbindung zwischen Leistung und Belohnung. Stellen Sie sicher, dass die Betroffenen verstehen, warum sie belohnt werden und nach welchen Kriterien die Belohnung festgesetzt wurde.
7. *Prinzip:* Erkennen Sie Lob an. Das heißt, honorieren Sie es, wenn Mitarbeiter andere für ihr Engagement im Unternehmen loben.

## Lob & Anerkennung in persönlicher Form

Die wichtigste Form der Anerkennung ist jene, die zeitnah stattfindet – die Stunde der Wahrheit sozusagen. Laut meiner Studie berichteten 99,4 Prozent der Mitarbeiter, dass es durchaus sehr oder extrem wichtig für sie sei, für gute Arbeit von ihren Vorgesetzten gelobt zu werden. 73 Prozent erwarteten die Anerkennung unmittelbar oder kurz nach der Leistungserbringung. Persönliches Lob wird generell als das Wichtigste angesehen. Die Mitarbeiter stufen dabei vier Formen von Anerkennung in folgender Reihenfolge ein: »Für gute Arbeit ein persönliches Dankeschön bekommen« (88 Prozent); »ein mündliches Dankeschön bekommen« (82 Prozent); »von einem Vorgesetzten für eine Auszeichnung ausgesucht werden«; (82 Prozent); »in Anwesenheit anderer für gute Arbeit gelobt werden« (61 Prozent).

Leider herrscht eine große Diskrepanz zwischen der von Managern vermeintlich gegebenen Menge an Lob und dem, was die Mitarbeiter ihrer Meinung nach bekommen. Bob Levoy, Vorsitzender von Success Dynamics, Inc., berichtet: »Ich habe mehr als 2.500 Doktoren gebeten, die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 bis 5 (1 = nie, 5 = dauernd) einzuordnen: >Ich lasse es meine Mitarbeiter wissen, wenn sie gute Arbeit leisten.< Der Durchschnitt der Antworten lag bei 4,4. Daraufhin bat ich die Mitarbeiter, folgende Aussage einzustufen: >Der Doktor lässt es mich wissen, wenn ich gute Arbeit leiste.< Der Durchschnitt der Antworten lag bei lediglich 1,7 Prozent. Der Unterschied zwischen dem, was die Doktoren sagen, und dem, was die Mitarbeiter sagen, ist oft die Ursache von Unmut seitens der Mitarbeiter, nachlassender Produktivität und Fluktuation. Diese >Feedback-Kluft< existiert in nahezu jeder Manager-Mitarbeiter-Beziehung.«

Wie schließen Sie diese Kluft? Managementberater Marshall Goldsmith gibt folgenden Rat: Einer meiner Klienten, der ein 360-Grad-Feedback erhielt, schnitt sehr schlecht ab in dem Bereich »Vermittelt angemessen positive Anerkennung.« Was er tat, um das zu verbessern, ist eine großartige Strategie für alle Führungskräfte. Zuerst listete er die entscheidenden Gruppen aller Menschen auf, die in seinem Leben eine Rolle spielen: seine Freunde, Familie, direkte Untergebene, Kollegen und Kunden. Dann notierte er die Namen aller, die zu diesen Gruppen gehören.

Von nun an schaute er zweimal wöchentlich, immer mittwochs und freitags, auf die Liste und fragte sich: »Hat einer dieser Menschen etwas getan, wofür ich ihm danken sollte?« Falls das zutraf, schickte er demjenigen eine kurze Mitteilung oder E-Mail oder er hinterließ eine Nachricht auf der Mailbox, um sich zu bedanken. Das nahm nicht mehr als ein paar Minuten in Anspruch. Wenn niemand auf der Liste etwas getan hatte, was Anerkennung verdiente, dann unternahm er auch nichts. Das Ganze sollte weder unehrlich noch aufgesetzt wirken. Indem er diese simple Technik beibehielt, steigerte er sich im Bereich »Vermittelt angemessen positive Anerkennung« innerhalb eines Jahres von 6 auf 94 Prozent.

Ich habe diese Strategie vielen Führungskräften empfohlen und nie erlebt, dass sie nicht funktioniert hätte. Diese Methode kann auch Ihnen helfen, all jenen mehr positive Anerkennung zukommen zu lassen, die in Ihrem Leben am wichtigsten sind. Es sind die täglichen Interaktionen, die sich zu dem aufaddieren, was Ihre Beziehungen im Job ausmacht. Es sind die kleinen Dinge, die Manager tun oder nicht tun, die letztlich entscheiden, wie andere sich dabei fühlen, mit oder für denjenigen zu arbeiten und Teil der Organisation zu sein. Ein systematisches Ausrichten auf das Positive dient als Grundlage und Puffer bei negativen Herausforderungen – Problemen, Beschwerden, Stress et cetera.

Die meisten positiven Interaktionen im Tagesgeschäft sind eher spontan und verursachen nur geringe oder gar keine Kosten. Aber mit ein wenig Vorüberlegung und Planung können Sie darauf vorbereitet sein, signifikantere Dinge zu tun. Wenn zum Beispiel jemand ein großes Geschäft zum Abschluss bringt oder ein wichtiges Projekt beendet, könnten Sie den Vorsitzenden oder CEO bitten, denjenigen anzurufen und ihm oder ihr persönlich zu danken. Das wird sicher nicht jeden Tag möglich sein, ist aber ein einfaches und dennoch ungewöhnliches Dankeschön für besondere Gelegenheiten.

Nicht vergessen: Das beste persönliche Lob ist zeitnah, ehrlich und spezifisch. Nehmen Sie sich die Zeit, um den Kontakt mit jedem Ihrer Mitarbeiter zu halten – und wenn es bei einem Kaffee oder zum Mittagessen ist –, um zu sehen, wie es demjenigen geht und ihm für all das zu danken, was er oder sie geleistet hat. Gelegentlich können Sie sogar jeden einzelnen Ihrer Mitarbeiter persönlich hervorheben, wenn die Belegschaft bei einer Versammlung zusammenkommt. (Stellen Sie aber vorher sicher, dass Sie zu jedem Anwesenden etwas Positives sagen können, damit sich niemand übergangen fühlt.)

Sie können Mitarbeiter ganz direkt und vor anderen loben oder auch indirekt, wenn der Betreffende nicht anwesend ist (ein als »positiver Tratsch« bekann-

tes Konzept). Dann müssen Sie aber wissen, dass dem Betreffenden das Lob zugetragen wird. Einige Mitarbeiter empfinden dieses indirekte Lob als das glaubwürdigste, weil es ohne Erwartung einer Gegenleistung ausgesprochen wird. Im Prinzip sagt es: »Mein Boss muss meine Leistung für so wichtig gehalten haben, dass er es dem gesamten Managementteam mitteilen wollte!«

Versuchen Sie, aufrichtige Dankesworte in Ihre tägliche Routine einzuarbeiten. Machen Sie es sich zum Beispiel zur Gewohnheit, Menschen mit hundertprozentiger Konzentration zu grüßen, als hätten sie alle Zeit der Welt für den Betreffenden, selbst wenn Sie nur ein paar Minuten haben. Lassen Sie dem anderen ungeteilte Aufmerksamkeit zukommen. Falls das nicht möglich ist, sagen Sie, dass Sie gerade mit etwas anderem beschäftigt sind, aber gern darauf zurückkommen würden, wenn Sie sich dem Betreffenden, seinen Bedürfnissen und diesem Gespräch in Ruhe widmen können.

Wenn jemand am Ende des Arbeitstages das Büro verlässt, dann verabschieden Sie sich und bedanken sich für dessen Engagement an diesem Tag. Bei der Befragung von Mitarbeitern nach dem besten Chef, den sie je hatten, erzählte mir mehr als einer, dass dieser Vorgesetzte ihm jeden Tag bei Feierabend für seine Arbeit gedankt habe. Eine schlichte Geste der Höflichkeit, aber eine, die der Mitarbeiter wahrnimmt und wertschätzt. Um eine Atmosphäre voller Vertrauen und Gewogenheit herzustellen, geht nichts über einfache, tägliche Anerkennung.

Eine vom Minnesota Department of Natural Resources durchgeführte Umfrage zeigte, dass Anerkennung entscheidend zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt. Weitere Ergebnisse der Umfrage sind unter anderem:

- 68 Prozent der Befragten gaben an, dass es ihnen wichtig sei, ihre Arbeit von anderen geschätzt zu wissen.
- 67 Prozent stimmten zu, dass die meisten Menschen für ihre Arbeit Anerkennung brauchen.
- 63 Prozent stimmten zu, dass die meisten Menschen gern mehr Anerkennung für ihre Arbeit bekommen würden.
- Lediglich 8 Prozent waren der Meinung, dass Menschen keine Anerkennung für ihre Arbeitsbemühungen erwarten sollten.

Nancy Branton, Projektmanagerin der Umfrage, sagt: »Heutzutage ist Anerkennung wichtiger als früher. Mitarbeiter glauben zunehmend, dass ihre Arbeitszu-

friedenheit ebenso von der Anerkennung ihrer Leistung abhängt wie von einer angemessenen Bezahlung. Das trifft insbesondere auf Berufstätige zu, die sich sehr mit ihrer Tätigkeit identifizieren und aus dem Erreichten Zufriedenheit ziehen.«

Organisationen können den Einsatz positiver Anerkennung auf täglicher Basis fördern, indem sie entsprechende Schulungen durchführen sowie Mittel, Aktivitäten und Programme zur Verfügung stellen. Entsprechende Beispiele werden in diesem Buch vorgestellt. Bei der Tennant Company, einem Hersteller von Reinigungsmaschinen mit Sitz in Minneapolis, gibt es ein Positives-Feedback-Komitee, das jedes Jahr einen Tag des positiven Feedbacks veranstaltet und sponsert, an dem alle Mitarbeiter »Gut gemacht«-Notizblöcke, Luftballons, Sticker und mit der Aufschrift »Anerkennung nicht vergessen!« bedruckte Kugelschreiber erhalten. Um die Feiertage herum finanziert das Komitee einen Tag der offenen Tür mit Apfelwein und Gebäck und lädt die Mitarbeiter ein, während ihrer Pausen vorbeizuschauen.

»Von einem guten Kompliment kann ich zwei Monate leben.«

Mark Twain

**R**andy Niendorff von Lucent Technologies/Audya Communications in Denver schaut bei den Angestellten an ihren Schreibtischen vorbei, »nur um zu sehen, wie es heute so läuft.« Er berichtet, dass die Mitarbeiter sich freuen, ihn zu sehen, obwohl es keinerlei Probleme gibt. Außerdem schätzen die Mitarbeiter, dass er für sie erreichbar ist.

**W**enn Greg Peel, Gebietsleiter bei Paychex in Dallas, sieht, dass ein Mitarbeiter besonders hart arbeitet, dann ruft er dessen Mutter an und dankt ihr.

**H**ylar Bracey, Vorsitzender und CEO der Atlanta Consulting Group, steckt sich jeden Tag fünf Münzen in die Tasche seiner Anzugjacke. Jedes Mal, wenn er im Laufe des Tages einen Mitarbeiter für seine gute Arbeit lobt, steckt er eine Münze in die andere Tasche. Diese Technik hat ihm dabei geholfen, das Loben zu einer Gewohnheit zu machen.