

Fredmund Malik – Lob als Motivator

Liebe Mandanten,

Zum Abschluss des Jahres möchten wir noch folgende Gedanken des St. Galler Managementprofessors Fredmund Malik zum Thema „Lob“ mit Ihnen teilen:

„Einer der stärksten Motivatoren ist Lob. Das muss nicht lange erklärt werden und findet breite Zustimmung. Genau darin liegt auch die Gefahr des Missbrauchs von Lob. Lob motiviert nur unter ganz bestimmten Umständen, nämlich dann, wenn es Gewicht hat und wenn es von jemandem kommt, den man respektiert.

Daher halte ich es für falsch, täglich zu loben. Lob ist nicht nur der stärkste Motivator, sondern auch jener, der sich am schnellsten abnutzt, wenn er falsch eingesetzt wird. Nicht alle, aber doch genügend viele Menschen haben ein feines Gespür dafür, ob sie zu Recht oder zu Unrecht gelobt werden. Jeder von uns weiß selbst, dass er oder sie nicht jeden Tag lobenswerte Leistungen erbringt und man weiß auch, dass die Normalleistung keines besonderen Lobes bedarf. Das Gespür dafür ist schon bei Schulkindern vorhanden.

Setzt ein Vorgesetzter Lob inflationär ein, empfinden Menschen Lob eher als manipulativ, beinahe sogar als Dressurmittel. Kaum etwas ist entwürdigender, als Gegenstand von Konditionierung zu sein. Es gibt aber eine richtige Maxime: *Sei sparsam mit Lob! Und lobe nicht für Selbstverständlichkeiten, sondern für die außergewöhnliche Leistung!* Für die gewöhnliche Leistung, für jene, für die man sich in einem Arbeitsvertrag verpflichtet hat und für die man bezahlt wird, erwarten die Menschen im Allgemeinen kein Lob. Dass man ein positives Wort gelegentlich dennoch gerne hört, sei zugegeben. Wegen des Ausbleibens eines solchen netten Wortes werden aber nur wenige ein echtes Problem haben. Lob ist angebracht und nötig für die wirklich besondere Leistung, für das, was Menschen über ihre Verpflichtungen hinaustun und für den besonderen Erfolg.

Allerdings gibt es auch andere Menschen; solche, die tatsächlich jeden Tag Lob brauchen, denen das Gespür dafür fehlt, ob sie besondere Anerkennung verdient haben oder nicht. Diese dürfen aber nicht der Maßstab sein, sie sind vielmehr

ein ernsthaftes Problem für jede Organisation. Sie machen Führung und Leistung letztlich unmöglich, sie belasten das Arbeitsklima, sie sind ein Problem für alle anderen Leute, vor allem ein Problem im Zusammenhang mit gerechter Behandlung von Menschen. Im Grunde sind sie eine ständige personifizierte Forderung nach privilegierter Behandlung. Das kann auf Dauer kein Team, keine Organisation aushalten. Daher sollte man sich an solchen Mitarbeitern nicht orientieren. Das stärkste Motivationsmittel nutzt sich so in kürzester Zeit ab und führt im Kern zu einer infantilisierten Organisation.“

Mit herzlichen Grüßen

Ihr Team der VOGEL Steuerberatung