



### **Vorwort:**

#### **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Ein richtig ausgesprochenes Lob im Unternehmen ist pure Motivation.

Es ist mehr wert als manches »Incentive«, Man sollte jedoch beim »Aussprechen« auch gewisse Regeln beachten. Die Lobkärtchen© für Erwachsene und das Office tun genau dies. Sie sind Führungs- und Motivationsinstrumente und gut für die Corporate Culture von Unternehmen. Aus Sicht der Guten Gesellschaft sind sie kleine Zertifikationen bzw. Gratifikationen.

---

#### **Lob und Wertschätzung von Mitarbeitern führt zu einer Verringerung des Fehlzeiten von ca. 50%**

Der aktuelle Fehlzeitenreport (12.9.2016) vom Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO), hat es in sich. Die repräsentative Studie belegt die faktische Wechselwirkung zwischen Unternehmenskultur und Gesundheit.

Danach sind Mitarbeiter vor allem die Loyalität des Arbeitgebers (78%) und der Aspekt des Lobes (69%) im Arbeitsalltag wichtig. Vorrangig diese beiden Merkmale machen eine gute und gesundheitsfördernde Unternehmenskultur aus. Erleben tun Mitarbeiter diese Merkmale aber nur in deutlich geringerem Anteil, mit 55% bzw. knapp 50%.

Dazu Helmut Schröder (stellv. Vorsitzender der WIdO):

»Oft sind es die kleinen Gesten, die zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen. (...) Konkret beispielsweise, dass eine Führungskraft, wenn eine gute Arbeit vom Beschäftigten durchgeführt worden ist, einfach ein Lob ausspricht. (...) Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen der Art und Weise, wie Beschäftigte ihre Arbeit erledigen, und ihrer Gesundheit. Jedes Unternehmen, egal welche Branche, sollte dieses Wissen nutzen.«

Auffallend ist auch, dass gerade psychische Erkrankungen stark ansteigen und der häufigste Grund für Arbeitsunfähigkeit und Fehlzeiten sind. Zudem verursachen diese Erkrankungen die längsten Ausfallzeiten mit ø 25,6 Tagen.

Wird die Unternehmenskultur im eigenen Betrieb schlecht bewertet, hat nahezu jeder Dritte (31%) im letzten Jahr mehr als zwei Wochen im Betrieb gefehlt. In der Vergleichsgruppe mit einer positiv erlebten Unternehmenskultur war dies nur etwas mehr als jeder Sechste (16,9%).

---

Wer ein freundliches Wort empfängt, der fühlt sich wohl, akzeptiert und gemocht, seine Mühe wird respektiert und wertgeschätzt. »Genau hier liegt ein großes Potenzial für Motivation und Leistungskraft. Unser Gehirn ist nämlich ein wahres Erfolgsorgan, das immer dann besonders gut arbeitet, wenn wir Wertschätzung und Anerkennung erfahren, es uns gut geht und wir uns wohlfühlen. Genau dann stellen sich Erfolge ein, die uns beflügeln, denn Erfolg zieht Erfolg nach sich«.

*(Julitta Rössler, Psychologin)*

---

In Zeiten, in denen die Arbeitswelt zunehmend um gute Fachkräfte konkurriert, wird eine positive Unternehmenskultur zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Mitarbeiter werden langfristig an ein Unternehmen gebunden und deren Gesundheit und Leistungsfähigkeit werden gefördert. Bedenken Sie: die Unternehmenskultur ist die DNA Ihres Unternehmens!

*(Helmut Schröder, stellv. Vorsitzender der WIdO)*

---

### **Nicken reicht nicht - Zu wenig Lob sorgt für Stress im Team**

Damit ein Unternehmen gut funktioniert, brauchen Mitarbeiter regelmäßig Anerkennung. Wenn es der Chef nicht hinbekommt, sind die Kollegen selbst gefragt. Die zeigten sich in einer Umfrage des Marktforschungsunternehmens Forum von 2014 wenig euphorisch. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten gab an, regelmäßig für gute Arbeit gelobt zu werden (48%). Welche Branche, wie groß das Unternehmen, ob Ost oder West, machte dabei kaum einen Unterschied.

»Wir haben in Deutschland keine fürchterliche Unlob-Kultur«, sagt Professor Jörg Felfe von der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. »Aber sicherlich gibt es viel Spielraum nach oben, qualitativ und quantitativ.«

Aber warum ist ein Lob überhaupt so wichtig? Systematische Belohnung wirke sich positiv aus auf Leistung, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie auf ihre Verbundenheit zum Unternehmen, sagt Felfe. Umgekehrt könne mangelnde Wertschätzung Stress und Gereiztheit zur Folge haben. Diesen Zusammenhang zeigen Felfe zufolge psychologische Studien recht deutlich. »Die Wirkung von Lob lässt sich sogar neurologisch nachweisen.« Lob und Anerkennung entfalten danach eine ähnliche Wirkung wie Geldprämien.

*(Quelle: dpa-Newskanal, 29.02.2016)*

---

(Aus der Neurowissenschaft, 1)

Der amerikanische Neurowissenschaftler Antonio Damasio bezeichnet die Erfahrungen die unser Gehirn anlegt, als somatische Marker bzw- Trampelpfade. Jedes Ereignis, jede Erfahrung, die wir machen, werden in unserem Gehirn als positiv oder negativ bewertet und abgespeichert: »So entsteht im Lauf des Lebens ein Erfahrungsgedächtnis, eine duale Landkarte des Anzustrebenden und zu Vermeidenden.«

Lob funktioniert wie ein Kompass für diese Trampelpfade und ist die Grundlage für eine gute Lernspur im Gehirn.

---

### **Innere Kündigung vs. Wertschätzung**

(...) Die innere Kündigung äußert sich den Befragten zufolge insbesondere in Form einer überwiegend negativen Grundstimmung, verminderter Leistungsbereitschaft beziehungsweise Motivation und Interesselosigkeit am Arbeitsumfeld. Als Auslöser wurden am häufigsten ein Mangel an Anerkennung, Wertschätzung, Unterstützung und Rückmeldung seitens der Führungskraft sowie Umstrukturierungen, Arbeitsverdichtung und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten genannt. Des Weiteren wurden auch direkt enttäuschte Erwartungen und gebrochene Versprechen als Auslöser beschrieben, die auf die zentrale Bedeutung des psychologischen Arbeitsvertrags hinweisen. (...)

(Quelle: iga.Report 2016; Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) ist eine Kooperation des BKK Dachverband, der Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), des AOK-Bundesverband sowie der Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek) bezüglich Prävention und betrieblicher Gesundheitsförderung.)

---

### **Innere Kündigung kostet Milliarden**

Das Beratungs- und Meinungsforschungsinstitut Gallup schätzt in einer Analyse die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung belaufen sich auf eine Summe zwischen 75,6 und 99,2 Milliarden Euro jährlich. (Gallup Engagement Index 2015) Marco Nink von Gallup fordert daher Vorgesetzte auf »nachvollziehbar Lob und Anerkennung« auszusprechen.

---

### **Mehr Lob, weniger Fehlzeiten, mehr Bindung**

Der Gallup Engagement Index ist Deutschlands renommierteste und umfangreichste Studie zur Arbeitsplatzqualität. Seit 2001 wird untersucht, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber ist und damit das Engagement und die Motivation bei der Arbeit.

- 16% der Arbeitnehmer weisen eine hohe emotionale Bindung auf; sie weisen durchschnittlich 5,8 Fehltage auf
- 68% der Arbeitnehmer weisen eine geringe emotionale Bindung auf; sie weisen durchschnittlich 8,1 Fehltage auf
- 16% der Arbeitnehmer weisen keine emotionale Bindung auf; sie weisen durchschnittlich 9,7 Fehltage auf

»Emotional hoch gebundene Mitarbeiter zeichnen sich durch eine Reihe von Verhaltensweisen aus, die die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen unterstützen«, erklärt Marco Nink von Gallup. »Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Arbeitnehmer mit einer hohen Bindung weniger Fehlzeit aufweisen als Beschäftigte ohne emotionale Bindung, sie dem Unternehmen länger treu bleiben und als Markenbotschafter die Dienstleistungen und Produkte des Arbeitgebers eher weiterempfehlen.«

Im Jahr 2015 war ein zentraler Punkt der Befragung von Gallup das Mitarbeitergespräch. Hier stellte das Beratungsunternehmen fest, dass nicht einmal jeder zweite Arbeitnehmer (45%) angab, dass er im letzten halben Jahr mit seinem Vorgesetzten ein Gespräch über seine Leistung bei der Arbeit geführt hat – obwohl der kontinuierliche Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nachweislich einen positiven Einfluss auf die emotionale Bindung des Mitarbeiters hat.

»Unsere Daten zeigen, dass bestimmte Faktoren dazu beitragen, dass Mitarbeitergespräche eine leistungssteigernde Wirkung entfalten«. Hierzu gehören unter anderem: Ein klares Verständnis von den Erwartungen, Prioritäten und Verantwortlichkeiten bei der Arbeit zu haben sowie Aufgaben nachzugehen, die zu der Person passen und bei der sie ihre Stärken nutzen kann. Im Arbeitsalltag kommt der Stärkenfokus jedoch häufig zu kurz. Nur jeder fünfte befragte Arbeitnehmer (18%) erklärte, dass er mit seinem Vorgesetzten in den vergangenen Monaten ein gehaltvolles Gespräch über seine Stärken und positiven Eigenschaften geführt hat. Der Fokus liegt weitestgehend auf Schwachstellen.

»Wie im Coaching müssen sich die Gespräche an den Stärken orientieren und der Blick muss in die Zukunft und auf das Potenzial des Mitarbeiters gerichtet werden. Die Gespräche sollten immer wieder die Erwartungen, Erfolge und Hürden in den Mittelpunkt stellen.«, so Marco Nink von Gallup.

Nur jeder dritte Arbeitnehmer (34%) vertritt die Auffassung, dass in seinem Unternehmen Mitarbeiter, deren Leistung besser ist, schneller vorankommen – obwohl 87% der Meinung sind, dass es in Deutschland möglich ist, durch Leistung etwas zu erreichen. »Viele Beschäftigte haben grundsätzlich den Eindruck: Leistung zahlt sich in unserer Gesellschaft aus – aber offensichtlich nicht unbedingt am eigenen Arbeitsplatz. Wenn Arbeitnehmer jedoch nicht das Gefühl haben, durch eigene Leistung voranzukommen, dann besteht die Gefahr von Resignation und Stagnation. Das heißt: Die eigene Leistung wird runtergefahren.«

(Quelle: Gallup und <http://berkemeyer.net/news/gallup-studie/>)

Die repräsentative Studie »Arbeitsmotivation 2015« der ManpowerGroup Deutschland zeigt auf: »Die Mitarbeiter sind derzeit stark ausgelastet. In diesen stressigen Zeiten wirken ein ernst gemeintes und gut platziertes Lob vom Chef sowie der Zusammenhalt im Team besonders motivierend.«

### **Anerkennungskultur**

Die Teilnehmer der Umfrage beurteilen ihr Unternehmen bezüglich Wertschätzung und Anerkennung sehr bescheiden, mit einem Medianwert von 4 auf einer Skala von 1 bis 10. Kein Wunder, gaben doch fast 60% der Befragten an, nur einmal im Monat oder seltener eine Anerkennung oder ein Lob am Arbeitsplatz zu erhalten. Im gewichteten Schnitt liegen 75 Tage zwischen zwei positiven Rückmeldungen. In Bezug auf die Häufigkeit beim Austausch von Anerkennung sehen die Fakten wie folgt aus: Über 81% der Führungskräfte sind der Meinung, häufig Anerkennung oder Lob auszusprechen.

Dem gegenüber berichten 67% der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, nur selten oder nie Anerkennung von ihren Vorgesetzten zu bekommen. Wer jedoch von seinem Vorgesetzten häufig Anerkennung und Lob erfährt, erwidert dieses Verhalten doppelt so häufig wie die Gesamtheit aller Befragten. Ebenso gilt, wer selbst wenig Anerkennung erfährt, der geizt auch mit Lob für andere.

Anerkennung wird am meisten geschätzt, wenn sie vom Vorgesetzten kommt. Männliche Befragte reißen jedoch in Summe Anerkennung vom eigenen Team bzw. von Partnern oder Lieferanten fast ebenso häufig auf Platz 1! Die Umfrage bestätigt auch, dass neun von zehn Befragten sich mehr Anerkennung wünschen und 95% aktiv Maßnahmen für mehr Anerkennung im Unternehmen unterstützen würden. (Umfrage der Plattform „Kraftwerk Anerkennung“ zum Thema Anerkennungskultur [2013])

---

### **Lob ist eine Belohnung – mit entsprechendem Wert**

Professor Sabato vom National Institute for Physiological Sciences glaubt, dass Komplimente mindestens ebenso anspornen wie Geld. In seinem Experiment sollten 48 Probanden ihre Fingerfertigkeiten auf einer Tastatur perfektionieren und dazu neue Techniken üben. Anschließend wurden sie in drei Gruppen unterteilt: In der ersten wurde jeder Teilnehmer für seine jeweiligen Lernerfolge individuell mit einem Kompliment bedacht. In der zweiten Gruppe sahen die Probanden zu, wie einem anderen Teilnehmer ein Kompliment gemacht wurde. Die dritte Gruppe wiederum sah sich die Gruppen-Lernerfolge nur als Grafik an.

(...)

Als die Probanden das Gelernte zeigen sollten, schnitt die erste Gruppe der individuell Gelobten mit Abstand am besten ab. Sabato erkennt darin eine stimulierende Wirkung von Lob auf spätere Leistung.

(...)

Professor Sabato wörtlich: »Für das Gehirn ist ein Kompliment eine genauso große soziale Belohnung wie Geld zu bekommen. Wir konnten wissenschaftlich nachweisen, dass Menschen mehr leisten, wenn sie eine soziale Belohnung erhalten, nachdem sie eine Aufgabe erledigt haben. Daher scheint es wissenschaftlich gerechtfertigt zu sein, wenn man sagt: Ein Mensch leistet mehr, wenn man ihn lobt. Menschen Komplimente zu machen könnte eine einfache und effektive Strategie werden, die man in der Schule oder in einer Rehabilitationseinrichtung benutzen könnte.«

(Quelle: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/personalfuehrung-was-mitarbeiter-wirklich-motiviert/7420036.html>)

---

Das Ergebnis einer Befragung zum idealen Chef (2012), die das internationale Trainingsunternehmen Beitraining unter Angestellten in mittelständischen Unternehmen durchgeführt hat:

»Eine starke Führungspersönlichkeit zeichnet sich nach Ansicht von 47 Prozent der Befragten dadurch aus, dass sie mit Lob und Anerkennung für gute Arbeit nicht spart.«

(Quelle: <http://www.heise.de/resale/artikel/Was-einen-idealen-Chef-ausmacht-1583496.html>)

---

### **Mitgestaltung als Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung**

Freude am Erfolg, das würde mancher Deutsche am Arbeitsplatz gern mal wieder spüren. Doch die große Mehrheit findet, dass ihr Gestaltungswille durch die hauseigenen Manager eingeschränkt wird. 73% der Beschäftigten sind damit unzufrieden. Dies ist das Ergebnis der Studie Leadership im Topmanagement deutscher Unternehmen der Beratungsfirma Rochus Mummert im Jahre 2012, in der 220 Angestellte und Führungskräfte großer und mittelständischer deutscher Unternehmen befragt wurden.

---

### **Unmotivierte Mitarbeiter kosten Firmen Milliarden**

Jeder fünfte Arbeitnehmer in Deutschland spürt keine Bindung zum Unternehmen. Die niedrige Motivation löst laut Experten Schäden in Milliardenhöhe aus.

Deutlich aufgeheitert hat sich die Stimmung in hiesigen Chefetagen angesichts des jüngsten Aufschwungs – ihre Belegschaften haben die Topmanager mit ihrer Euphorie jedoch ganz offensichtlich nicht anstecken können: Wie eine Studie des Beratungs- und Meinungsforschungsinstitut Gallup ergab, lässt das Engagement der Arbeitnehmer für ihre Arbeitgeber zu Wünschen übrig: 66% der insgesamt knapp 2000 befragten Arbeitnehmer machen lediglich Dienst nach Vorschrift und weisen eine geringe emotionale Bindung zu ihren Unternehmen auf.

Jeder fünfte Arbeitnehmer (21%) hat innerlich so gut wie gekündigt und gibt an, keinerlei Bindung an den Arbeitgeber zu verspüren. Gerade einmal jeder zehnte Angestellte (13%) identifiziert sich sehr mit seiner Firma und ist freiwillig bereit, sich für dessen Ziele einzusetzen. Glaubt man den Studienautoren, kommt die fehlende Motivationsfähigkeit hiesiger Manager das Land teuer zu stehen: Die erschreckend niedrige Motivation vieler Mitarbeiter hierzulande fungiere innerhalb der Firmen oft wie ein »Energiestaubsauger«, der die Leistungsbereitschaft auch der eigentlich engagierten Kollegen bisweilen gefährlich schmälere, warnt Marco Nink, Berater bei Gallup.

Zudem wiesen die unmotivierten Mitarbeiter 28% höhere Fehlzeiten auf. Allein die zusätzlichen Krankheitstage belasteten die Firmenbudgets jährlich mit 3,7 Milliarden Euro. Besonders nachdenklich stimmt dabei, dass sich bei der Motivation der Mitarbeiter über die vergangenen zehn Jahre hinweg so wenig getan hat – im Gegenteil: Lag die Zahl derer, die innerlich bereits gekündigt hatten, im Jahr 2001 noch bei 15%, sind es 2011 bereits 21%.

Diese Entwicklung ist vor allem deshalb erstaunlich, weil der Fachkräftemangel den Unternehmen immer stärker zu schaffen macht – und sich Firmen daher verstärkt darüber Gedanken machen, wie sie ihre bestehenden Mitarbeiter bestmöglich an Bord halten können. Das Problem ist nach Gallup zwar erkannt, die Einsicht, dass Personalführung mehr ist als nur eine reine Verwaltung ihrer Belegschaften, sei jedoch oft noch nicht so weit gereift, dass die Firmen auch wirklich Taten ergreifen.

### **Führungskräfte sind entscheidend**

Gerade die Führungskräfte sollten ihr Tun überdenken, denn der Studie zufolge ist ihr Auftreten der Schlüssel für die Mitarbeitermotivation: Fast die Hälfte der Angestellten (46%), die innerlich bereits gekündigt haben, haben im vergangenen Jahr aufgrund ihres Vorgesetzten daran gedacht, ihr Unternehmen zu verlassen. Nahezu ebenso viele (45%) würden ihren Chef mit sofortiger Wirkung entlassen, wenn sie denn könnten. Mitarbeiter die kündigen, verlassen ihre Vorgesetzten, nicht ihre Unternehmen.

Dabei wäre schon viel erreicht, wenn die Führungskräfte einfach das kleine Einmaleins von Managementratgebern beachten würden. Im Zentrum dessen, was Mitarbeiter vermissen, stehen nämlich keine kostspieligen Extramaßnahmen, sondern allem voran eine bessere Kommunikation: So attestiert die Studie den Führungskräften schwere Schwachstellen, wenn es um Feedback oder Lob und Anerkennung von guter Arbeit geht. Nur ein Viertel aller Mitarbeiter fühlt sich zudem bei der Arbeit mit einbezogen und in seinen Ansichten gefragt; lediglich drei von zehn Beschäftigten haben das Gefühl, dass bei der Arbeit das Interesse an ihnen als Mensch vorhanden ist. Nur jeder fünfte fühlt sich in seiner Entwicklung gefördert.

Klar ist indes: Firmen, die die Motivation ihrer Mitarbeiter vernachlässigen, dürften auf Dauer den Kampf um das zunehmend heißer umkämpfte Humankapital verlieren. Dass die zufriedenen Mitarbeiter die treuesten sind, die Wechselbereitschaft bei den unzufriedenen Kollegen dagegen am stärksten ausgeprägt ist, führt auch die Studie vor Augen: 59 % schließen nicht aus, ihrem Arbeitgeber in den nächsten zwölf Monaten den Rücken zu kehren; bei den emotional hoch gebundenen Mitarbeitern sind es nur sieben Prozent. Am Ende sind es die Firmen, die dafür zahlen: Fluktuation verursacht enorme Kosten, sei es durch den Know-How-Verlust oder die fälligen Einarbeitungszeiten neuer Kräfte.

*(Quelle: Gallup und Ileana Grabitz © WeltN24, 09.02.2011)*

---

### **Anerkennung ist wichtigster Motivationsfaktor**

Eine Studie von Regus zeigt, Anerkennung für gute Leistungen ist der wichtigste Motivationsfaktor für Mitarbeiter. (...) In der Umfrage wurden mehr als 17.000 Personen aus über 80 Ländern nach jenen Faktoren gefragt, die zu einem angenehmen Arbeitsumfeld beitragen. 62% der befragten deutschen Arbeitnehmer geben an, dass die Anerkennung der Arbeitsleistung für ein angenehmes Arbeitsklima ausschlaggebend ist. Respekt und Kollegialität (61%)«

*(Quelle: Regus und <http://www.workingoffice.de/Top-Themen/161/7766/Zufriedenheit-und-Anerkennung-im-Job.html>)*

---

### **Lob, ein rares Gut**

Einer 2011er Untersuchung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK Krankenversicherung zufolge nahmen knapp 55 Prozent der befragten 28.223 Beschäftigten aus 147 Unternehmen Lob von ihrem Vorgesetzten nie beziehungsweise nur selten wahr.«

---

### **Lob vom Chef - verzweifelt gesucht**

Leichtfertig verspielen Unternehmen das Engagement ihrer Mitarbeiter. Dabei können sie einiges tun, um ihre Beschäftigten neu zu motivieren. Fast zwei Drittel der Arbeitnehmer könnten mehr leisten, wenn Sorgen und Stress sie nicht so sehr belasten würden. Das zeigt eine neue Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa im Auftrag des Beratungsunternehmens Fürstenberg-Institut. Auch die Meinungsforscher vom Gallup-Institut bescheinigen den deutschen Beschäftigten Jahr für Jahr mangelndes Engagement. Laut der jüngsten Studie sind nur 13 Prozent mit vollem Einsatz bei der Sache.

Als Ursache wird angeführt, dass die Führungskräfte häufig versagen. Unter anderem, weil sie die Leistungen der Mitarbeiter nicht ausreichend anerkennen. »Fehlendes Lob ist ein sehr wichtiger Faktor für die Motivation, weil sie ihre emotionale Seite trifft«, sagt der Motivationspsychologe Hugo Kehr von der Technischen Universität München. Dasselbe gilt für die Angst vor Jobverlust.

(Quelle: Süddeutsche Zeitung, von Nicola Holzapfel, 26.02.2010)

---

### **Unnötiger Schaden**

Immer wieder nennen Mitarbeiter »mangelnde Anerkennung und Lob« für die geleistete Arbeit sowie »zu wenig Feedback über persönliche Fortschritte« als Gründe für die »geringe« bis »keine emotionalen Bindung« zu ihrem Arbeitgebe. Man braucht nicht viel Fantasie, um auszurechnen, wie groß und unnötig der Schaden durch Fehlzeiten, hohe Fluktuation, innere Kündigung und sinkende Produktivität für Unternehmen ist.

(Quelle: Wirtschaftswoche, »Weshalb Lob für die Motivation so wichtig ist«, von Liane Borghardt und Jochen Mai, 07.04.2008, )

---

### **Die Kunst des Lobes**

(...) die Macht des Positiven in Erziehung, Partnerschaft und Beruf

(...) Wir leben, so scheint es, in einer Kritikgesellschaft. In einer Meckerwelt, einer Nörgelkultur. Lobwüste Deutschland (...)

(...) Wir haben in der Schule gelernt, uns auf die Fehler zu konzentrieren, und suchen Sie bis heute – bei unseren Partnern, bei unseren Kollegen und unseren Chefs. Gleichzeitig sehnen wir uns jedoch nach deren Lob und Anerkennung. (...)

(...) Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung legt nahe, dass sich etwa 60 Prozent der Deutschen im Beruf nicht ausreichend genügt gewürdigt fühlen. (...)

(...) Dabei sind 90 Prozent der deutschen Arbeitgeber davon überzeugt, dass Lob und Anerkennung die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter am besten fördere. Das ergab eine repräsentative Befragung von 500 Mittelständlern, durchgeführt von der Consulting-Firma Weissmann & Cie. in Nürnberg. (...)



(...) Beim Loben kommt es offenbar nicht so sehr auf das Ob an, sondern auf das Wie. Auf das Wann. Und das Wo. Auf das Wer. Und das Wen. Unsere Lobkärtchen wissen, wie das richtige Lob funktioniert. (...)  
(Quelle: FOCUS-Titelstory, »Die Kunst des Lobes«, 29.09.2008)

---

### **Lob wirkt wie ein Opiat**

»Extrem wirksam« sei das Lob, sagt der Neurobiologe Henning Scheich vom Leibniz-Institut in Magdeburg. Es zählt zu den stärksten psychoaktiven Stimulanzen, die das sprachbefähigte Wesen Mensch kennt. Unser internes Belohnungszentrum springt an und schüttet Endorphine aus, körpereigene Opiate.«

---

### **Nicht-monetäre Anerkennung wird unterschätzt**

Nicht-monetäre Anerkennung als zentrale Motivationsressource wird von vielen Unternehmen sehr unterschätzt. Lediglich 42% der Arbeitnehmer sind der Meinung, dass ihre Leistung ausreichend anerkannt wird. Bei den Unternehmen, die das globale Beratungsunternehmen Hewitt Associates im Rahmen der Studie „Attraktive Arbeitgeber“ als besonders attraktiv einordnet, ist immerhin jeder zweite Mitarbeiter mit der Wertschätzung, die er von seinen Vorgesetzten erfährt, zufrieden.

Nelson Taapken, Leiter der HR-Beratung von Hewitt Associates in Deutschland, sagt: »Anerkennung von Leistung im Job ist Mangelware. Hier haben die Unternehmen eindeutig Nachholbedarf. Führungskräfte können diesem Missstand entgegenwirken, indem sie regelmäßig und öffentlich die Leistung ihrer Belegschaft hervorheben. Dazu sollten sie verstärkt geschult werden, um solche Wertschätzungen gegenüber Mitarbeitern erfolgreich kommunizieren zu können.«

Die Hälfte der Mitarbeiter eines als attraktiv bewerteten Arbeitgebers ist mit der ihnen entgegengebrachten Wertschätzung zufrieden. Attraktive Arbeitgeber schaffen ein Umfeld, in dem sich Mitarbeiter wohlfühlen und sich überdurchschnittlich für den Unternehmenserfolg einsetzen.

»Die hohe Wertschätzung gegenüber den eigenen Mitarbeitern, transparente und klar definierte Entwicklungsmöglichkeiten und die Anerkennung von Leistung haben den größten Einfluss auf das Mitarbeiter-Engagement«, sagt Nelson Taapken. Bei Spitzenunternehmen sind zwei Drittel der Belegschaft hoch engagiert und motiviert, während der Durchschnitt aller Unternehmen nur bei 52% liegt.

Die in 12 Ländern durchgeführte Studie, bei der 120.000 Mitarbeiter und 3.000 Führungskräfte in fast 600 Unternehmen befragt wurden, misst die Attraktivität von Arbeitgebern aus der Sicht der Mitarbeiter.  
(Quelle: Studie »Attraktive Arbeitgeber« von Hewitt Associates [2008])

---

»Bei einer Online-Umfrage der Jobbörse Stepstone unter 10 000 Europäern klagten 56 Prozent der Deutschen, ihre Arbeit würde von ihren Chefs nicht geschätzt.«

---

### **Gratifikationskrisen schlagen auf die Gesundheit**

»Berufliche Gratifikationskrisen«, so wies der Düsseldorfer Medizinsoziologe Johannes Siegrist nach, können auf Dauer krank machen. Steht die Leistung im Missverhältnis zur Anerkennung und ist darüber hinaus der Job gefährdet, verdopple sich das Risiko, etwa eine Herzerkrankung oder Depression zu erleiden.«

---

### **90% der deutschen Arbeitgeber davon überzeugt, dass Lob und Anerkennung die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter am besten fördere.**

Das ergab eine repräsentative Befragung von 500 Mittelständlern, durchgeführt von der Consulting-Firma Weissmann & Cie. in Nürnberg.«

---

### **Verbale Auszeichnung**

(...) Das Problem ist längst auf den Chefetagen angekommen, wie jetzt eine exklusive Umfrage unter rund 1.000 Managern bestätigt, die der Verband die Führungskräfte und die Kommunikationsberatung Kehkom für die WirtschaftsWoche exklusiv durchgeführt haben. Danach wünschen sich über 65% der befragten Manager gebührende Anerkennung im Job und geben an, sie würden gerne häufiger gelobt. Die verbale Auszeichnung ihrer Leistung war den meisten Managern dabei genauso wichtig wie die materielle; jeder Fünfte bevorzugte sie sogar. (...)

(Quelle: Wirtschaftswoche, »Weshalb Lob für die Motivation so wichtig ist« von Liane Borghardt und Jochen Mai, 07.04.2008)

---

### **Arbeitnehmer vermissen vor allem Lob vom Chef**

Deutsche Arbeitnehmer könnten mehr leisten, wenn sie von ihren Vorgesetzten mehr Lob und Anerkennung bekämen. Das ergab eine repräsentative Studie. Experten sehen darin eine verpasste Chance zur Motivation der Mitarbeiter.

(Quelle:<http://www.welt.de/wissenschaft/article1065491/Arbeitnehmer-vermissen-vor-allem-Lob-vom-Chef.html>)

---

(Aus der Neurowissenschaft, 2)

Aktuelle neurobiologische Forschungsergebnisse belegen: Führungskräfte leisten durch »richtige« Wertschätzung einen wesentlichen Beitrag zur Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Umgekehrt gilt: Mitarbeiter mit leerem »Wertschätzungs-Tank« können krank werden. Vom Leiter des Instituts für Medizinische Soziologie, Professor Johannes Siegrist, stammt das Buch »Der Homo Oeconomicus bekommt Konkurrenz. Die Wiederentdeckung der Emotion in der Wirtschaft«. Darin belegt er, dass Arbeitsbedingungen mit dem Ziel der reinen Nutzenmaximierung krank machen – und zwar die Mitarbeiter. Davon sind bei weitem nicht nur diejenigen Mitarbeiter betroffen, die mit ihrem Selbstmanagement Probleme haben oder sich nicht gesund ernähren.«

(Quelle: <http://www.perso-net.de/fuehrung/potenzialentfaltung/wertschaetzung-haltungen-und-verhaltensweisen/>)

---

Bei einer Leserbefragung der Zeitschrift »MARKT« wurde gefragt »Was sind geeignete Mittel, um einem Mitarbeiter Anerkennung für besonderen Einsatz zu zollen?«. Die Antwort »Ausdrückliches Lob« sagen 72% der Befragten, damit Platz 1 aller gegebenen Antworten. »Regelmäßiges Lob ist wichtig, will aber auch gelernt sein. So gilt es beispielsweise, nur ernst gemeinte Anerkennung auszusprechen – und das möglichst zeitnah und nachvollziehbar. Wer sich mit dem regelmäßigen Loben schwertut, sollte zum Beispiel jede Woche zu einem bestimmten Termin überlegen, welche Leistungen es wert waren, gewürdigt zu werden.«

(Quelle: aus der Zeitschrift »MARKT« vom Goethe-Institut [2009])

---

### **Oft wenig Lob im Büro**

Deutsche Führungskräfte loben zu wenig. Dies hat eine Studie der »Initiative Neue Qualität der Arbeit« schon im Jahr 2006 ergeben. Der Initiativ-Zusammenschluss von Bund, Ländern, Sozialpartnern und engagierten Unternehmen hat sich die Förderung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur zur Aufgabe gemacht. Arbeitnehmer aus allen Branchen wurden gefragt, wie sie die Qualität ihrer Arbeit beurteilen.

(Quelle: <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/campus/531817/>, 15.8.2006)

---

### **Studie zum Einfluss der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg**

Die Studie, durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, stellt die weltweit größte ihrer Art dar. Es galt, den Status von Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Engagement in den Unternehmen in Deutschland sowie deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg erstmals integriert zu untersuchen.

Insgesamt wurden 37.151 Mitarbeiter in den zwölf unternehmens- und mitarbeiterstärksten Branchen in Deutschland befragt. Es wurde eine Gewichtung eingeführt, die repräsentative Aussagen für das Arbeiten in den Unternehmen in Deutschland erlaubt.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass das Engagement der Mitarbeiter in außerordentlich hohem Maße von der erlebten Unternehmenskultur beeinflusst wird. Den größten Einfluss auf das Engagement haben unter den verschiedenen Kulturdimensionen Aspekte der Mitarbeiterorientierung wie die Schaffung von Teamgeist und eines Erlebens von Zugehörigkeit zum Unternehmen sowie die Wertschätzung und das gezeigte Interesse an der Person der Beschäftigten. Gemessen am finanziellen Erfolg eines Unternehmens wird deutlich, Unternehmen mit höher engagierten Mitarbeitern sind signifikant häufiger erfolgreich als Unternehmen mit einem geringeren Engagement der Mitarbeiter", fasst Hauser die Analysen zusammen.

(Quelle: Studie 2006 im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, durchgeführt von der Psychonomics AG, Great Place to Work Institute Deutschland, in Kooperation mit der Universität Köln durchgeführt.)

---

### **Zusammenhang zwischen Wertschätzung und Gesundheit**

(...) Eine zusammenfassende Bewertung verschiedener Studien ergab, dass sich bei einem dauerhaften Fehlen von Wertschätzung das Risiko verdoppelte, in naher Zukunft stressbedingt zu erkranken. (...)

(...) Eine Studie mit englischen Verwaltungsangestellten und eine deutsche Studie mit Busfahrern zeigen deutlich: Wenn der finanzielle Rahmen weitgehend geklärt ist und zudem die Aufstiegschancen eher bescheiden sind, wird der Faktor der emotionalen Wertschätzung immer wichtiger.

Lob, Anerkennung durch Vorgesetzte, ein respektvoller Umgang der Kollegen untereinander werden dann als essenzielle Belohnungen erlebt. Von den befragten Busfahrern hatten diejenigen besonders starke Herzbeschwerden, Muskelverspannungen und depressive Symptome, die sich bei der Arbeit nicht gewürdigt und wertgeschätzt sahen. Bei diesen städtischen Angestellten wäre es letztlich nötiger, die Kultur der emotionalen Anerkennung im Betrieb zu verändern, als den Betroffenen ein paar Euros mehr zu bezahlen. (...)

(Quelle: Studie und Psychologie heute »Wertschätzung: Warum wir die Anerkennung anderer brauchen« von Anne Otto; 11/2006)

---

### **Online-Umfrage zum Thema Engagement am Arbeitsplatz**

Ziel der Studie war es, den Grad des Engagements in den europäischen Unternehmen zu messen und Managementfaktoren zu benennen, mit denen sich Motivation und Engagement verbessern lassen. Hierfür befragte Towers Perrin 15.000 Mitarbeiter aus kleinen, mittleren und Großunternehmen zu ihren Arbeitsbedingungen. Die Erhebung fand in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, den Niederlanden, Italien und Spanien statt.



In Deutschland befragten die Consultants unter Leitung von Managing Director Helmuth L. Uder über das Internet rund 4.000 Angestellte. Ob Mitarbeiter im Job ihr Bestes geben, hängt demnach vor allem vom Topmanagement ab. Nichts motiviert Mitarbeiter mehr als die Gewissheit, dass sich die Unternehmensführung wirklich für das Wohlergehen ihrer Beschäftigten interessiert. (...) Aus den Befunden filterten Uder und sein Team zehn Faktoren heraus, welche die Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern fördern. Wertschätzung durch die Vorgesetzten, so ergab die Umfrage, ist dabei mit Abstand der wichtigste Motivationsfaktor.

*(Quelle: Studie der Beratungsgesellschaft Towers Perrin für das Manager Magazin 2004)*

.....

»Unternehmen können Mitarbeiter durch eine gute Bezahlung zwar gewinnen, doch sie lassen sich durch Gehaltssteigerungen und Boni nicht dauerhaft zufrieden stellen und binden.«

*(Zitat: Sebastian Dettmers, Geschäftsführer von StepStone)*



### **Berühmte Persönlichkeiten und Ihre Einsichten zum Lob:**

»Die gute Tat, die ungepriesen bleibt, würgt tausend andre, die sie zeugen könnte«,  
(*William Shakespeare, englischer Dichter, \* April 1564, † 23. April 1616*)

.....

»Zu loben ist sehr schwer, weil sich das Positive nicht so rasch formulieren lässt.«  
(*Marcel Reich-Ranicki, \* 2.6.1920, † 18.9.2013*)

.....

»Was unsere Epoche kennzeichnet, ist die Angst, für dumm zu gelten, wenn man etwas lobt,  
und für gescheit zu gelten, wenn man etwas tadelt.«  
(*Jean Cocteau, \* 5.6.1889, † 11.10.1963*)

.....

»Eine schöne Handlung aus vollem Herzen zu loben, heißt in gewissem Maße, an ihr teilzuhaben.«  
(*François de La Rochefoucauld, \* 15.9.1613, † 17.3.1680*)

.....

Georg Wilhelm Friedrich Hegel (Philosoph) hat in seiner »Phänologie des Geistes« darauf  
hingewiesen, dass sich jedes Selbstbewusstsein nur in der Anerkennung des jeweils anderen bildet.  
(*Georg Wilhelm Friedrich Hegel, \* 27.8.1770, † 14.11.1831*)

.....