

Anerkennung und Kritik als Erfolgskriterium moderner Personalführung

PHILIPP RETTLER & STEPHANIE GÖLL

Zusammenfassung

Anerkennung und Kritik nehmen in Praxis und Forschung einen zunehmend wichtigeren Stellenwert ein. Dies zeigt sich zum einen an der steigenden Anzahl an Publikationen die sich mit diesem Themenkreis beschäftigen, zum anderen daran, dass die Praxis dem Thema mehr und mehr Beachtung schenkt. Dies geht soweit, dass sich Firmen bereits heute daran messen lassen müssen, wie ernsthaft sie mit diesem Thema umgehen. Der richtige Umgang mit Wertschätzung, Anerkennung und Kritik bedarf der Schaffung einer wertschätzenden Managementkultur und eines wertschätzenden Unternehmensumfeldes, in dem dann Anerkennung und Kritik als Instrument der Motivations- und Verhaltenssteuerung eingesetzt werden können. Hierzu ist ein bewusster und situationsgerechter Umgang mit Anerkennung und Kritik von entscheidender Bedeutung und stellt hohe Anforderungen an die Qualifikation und Ausbildung moderner Führungskräfte.

Schlüsselwörter: *Anerkennung, Wertschätzung, Kritik, Führungsstil, Führungsverhalten*

Summary

The concepts of recognition and appreciation are gaining importance in daily business and in the realm of scientific discussion. This can be observed, both through the rising number of publications that are dealing with these topics, and through the increased attention devoted by practitioners. Firms now are likely

to face the situation of being judged based on the seriousness with which they handle these issues. The accurate handling of recognition, appreciation and criticism demands the establishment of a management culture based on recognition, in which appreciation and criticism can be used as an instrument for motivation and behavioral control. To do so, it is of utmost importance, to handle appreciation and criticism based on the requirements of each specific situation. This demands high standards in the qualification and education of modern managers.

Keywords: *Recognition, appreciation, review, criticism, leadership style, leadership behavior*

Einleitung

Der Themenkreis Wertschätzung, Anerkennung und Kritik im beruflichen Kontext hat in letzter Zeit sowohl in Theorie als auch in der Praxis zunehmend an Stellenwert gewonnen. Gründe hierfür sind zum einen die zunehmende Wichtigkeit »weicher« Faktoren in der Ausgestaltung von Arbeitsbeziehungen als auch der dadurch größer werdende Einfluss von zwischenmenschlichen Perspektiven auf ebendiese Ausgestaltung. Ein wichtiger Grund für diese Entwicklung ist die zunehmende Komplexität von Aufgaben und Abläufen in Organisationen, da es immer wichtiger wird, Wissen und Entscheidungen, auch über komplexe Problemstellungen, quasi »vor Ort« treffen zu können. Lange Entscheidungs- und Abstimmungswege werden da schnell zu einem Wettbewerbsnachteil. Die dadurch steigende Anzahl benötigter Spezialisten in Organisationen führt dazu, dass diese Spezialisten in ihrem Fachgebiet ihrer Führungskraft überlegen sind. Die Führungskraft kann dann weder detaillierte Anweisungen erteilen, noch kann sie die Ausführung sachverständig kontrollieren (Comelli & von Rosenstiel 2003b, 45). Die Führungskraft muss also Wege finden, hochspezialisierte Mitarbeiter dazu zu bewegen, von sich aus ein Interesse an der optimalen Erledigung ihrer Aufgaben zu haben.

Hier wird schnell klar warum der Stellenwert des Themenkreises Anerkennung und Kritik gestiegen ist und auch in Zukunft sicher noch größere Bedeutung erlangen wird. Der vorliegende Artikel möchte einen Überblick über die aktuelle Diskussion zum Thema liefern, sowie versuchen die große Anzahl an Beiträgen aus unterschiedlichen Richtungen im gemeinsamen Kontext darzustellen. Des

Weiteren soll versucht werden die Trennschärfe zwischen den einzelnen Begrifflichkeiten zu erhöhen und damit transparenter zu gestalten.

Ausgangsbetrachtung

Der Leistungserstellungsprozess in Unternehmen wird überwiegend von Mitarbeitern getragen. Die Rolle der Führungskraft besteht darin, die Mitarbeiter zu befähigen und so zu beraten, dass sie ihre Potentiale möglichst optimal in den Leistungserstellungsprozess einbringen. Wenn die Mitarbeiter ihre Leistungspotentiale nicht entfalten bzw. diese nicht in den Leistungserstellungsprozess einbringen wollen, dann muss analysiert werden, welche Aspekte in der Managementkultur und bzw. oder welches Führungsverhalten einzelner Führungskräfte diese Resultate hervorrufen. Der Leistungserstellungsprozess wird damit nicht optimal durchgeführt und somit wird Wachstum gebremst oder behindert (Bartscher 2001, 3ff.). Üblicherweise müssen, wenn solche betriebswirtschaftlichen Probleme auftauchen, dann Führungskräfte besonders aktiv werden (Bökenheide 2007, 1). Die häufigsten Gründe für die oben beschriebene Problematik sind die mangelnde Übertragung von Verantwortung, fehlende Toleranz, fehlendes Vertrauen, vorenthaltene Anerkennung bei erbrachter Leistung, fehlender Respekt, Abwertung der Person und ihrer Fähigkeiten, mangelhaftes Einfühlungsvermögen, mangelnde Beachtung und fehlende Freundlichkeit. In Summe fehlt es somit an gelebter und erlebter Wertschätzung (Bartscher 2001, 3ff.).

Mitarbeiter zeigen dann ein eingeschränktes Leistungsverhalten oder sind deshalb nicht bereit, ihre Leistungspotentiale in den organisationalen Leistungserstellungsprozess einzubringen, wenn die gelebte Führungskultur der Organisation nicht wertschätzend ist oder dies zwar intendiert ist, aber nicht so von den Mitarbeitern wahrgenommen wird (Bartscher 2001, 6). Die Realität ist, dass in vielen Organisationen eine »nicht-wertschätzende Managementkultur« vorliegt. Hier ist eine der Hauptursachen zu finden, warum Mitarbeiter ihre Leistungspotentiale im Leistungserstellungsprozess nicht entfalten (können) oder erst gar nicht einbringen (wollen). Für ein wertschätzendes Führungsverhalten ist es jedoch Voraussetzung, dass sich die Führungskraft selbst wertschätzen kann, um wiederum anderen Wertschätzung zuerkennen zu können (Bartscher 2001, 8).

Begriffsdefinition

Die Ideen der humanistischen Schule von Rogers prägten bereits 1959 das Prinzip und den Begriff der Wertschätzung in der Führung. Menschen haben eine Sehnsucht nach Achtung, Respekt und positiver Wertschätzung, sie wollen geliebt oder wertgeschätzt werden, zumindest von solchen Personen, die sie selbst gerne wertschätzen möchten. Ist diese Wertschätzung nicht vorhanden, wenden Menschen Selbstverteidigungsstrategien an (z.B. Abwertung des Gegenübers), um ihren eigenen Selbstwert zu schützen, was im Arbeitsbereich Demotivation zur Folge hat. Nicht nur aus humanitären, sondern auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen muss daher persönliche Wertschätzung gefordert werden, denn nur dann werden sich Mitarbeiter langfristig engagieren. Mitarbeiter, die nicht geachtet und respektiert werden, werden kein überdurchschnittliches Engagement zeigen (Frey & Peus & Traut-Mattausch 2006, 13).

Unter Anerkennung bzw. Kritik ist »jede Verhaltensweise einer Person oder Personengruppe, mit der sie einer anderen Person oder Personengruppe gegenüber zum Ausdruck bringen will, dass sie deren Verhalten oder Verhaltensergebnisse positiv bzw. negativ bewertet« zu verstehen. Anerkennung und Kritik können als Gegensatzpaar verstanden werden. Beide können auch durch Gestik (z.B. Abwinken), Mimik (z.B. Stirnrunzeln) sowie nonverbales Verhalten (z.B. Abwenden) geäußert werden. Wenn Anerkennung und Kritik als Führungsinstrumente verstanden werden, werden sie als Verhaltensweisen eines Vorgesetzten betrachtet, mit denen der das Ziel verfolgt, auf das Verhalten seiner Mitarbeiter einzuwirken (Kossbiel 1995, 22).

Damit wird also eine grundlegende Differenzierung zwischen Wertschätzung und Anerkennung getroffen:

Wertschätzung bezieht sich auf die generelle Achtung und den Respekt vor der Person. Unabhängig von Leistung und Status sollte der Person diese generelle Wertschätzung zu teil werden. Wertschätzung wird somit zum Fundament eines gegenseitigen Miteinanders auf Augenhöhe, ohne die eine funktionierende Interaktion nicht möglich ist.

Anerkennung und Kritik beziehen sich auf die Ausgestaltung ebendieser Interaktionsbeziehung. Im Organisationskontext werden Anerkennung und Kritik zu einem Instrument der Arbeitsbeziehung und -gestaltung.

Bedeutung von Anerkennung in der Praxis

Wie bereits erwähnt, nimmt der Stellenwert der dem Themenkreis Anerkennung zukommt auch in der Praxis beständig zu. Viele Unternehmen haben erkannt, dass bei der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung die vom Mitarbeiter subjektiv erlebte Qualität des Arbeitsplatzes sowie und auch damit im Zusammenhang stehend das Verhalten und die Führungskompetenz der Führungskräfte in den Unternehmen zu einem immer entscheidenderen Faktor werden. Entscheidend zum einen für die Motivation und damit auch der Leistung der Mitarbeiter, zum anderen aber auch immer mehr als wichtiger Faktor um sich als guter Arbeitgeber präsentieren zu können und damit als potentieller Arbeitgeber für zukünftige Mitarbeiter attraktiv zu sein.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die jährlich durchgeführte Studie »Great Place to Work« vom Great Place to Work Institute aus San Francisco, USA. Über Mitarbeiterbefragungen in den teilnehmenden Unternehmen, werden mittels einer Benchmarkstudie die besten Arbeitgeber eines jeweiligen Landes gekürt. So gibt es auch Listen der jeweiligen Ableger in Österreich, der Schweiz und Deutschland.

Die Wichtigkeit die dem Thema Anerkennung in diesen Studien eingeräumt wird, zeigen sich gleich an mehreren Stellen, so ist z.B. Anerkennung explizit eines von neun Elementen des »Giftwork™ Modells« mit dem vom Great Place to Work Institute die Qualität der Personalmaßnahmen in Unternehmen evaluiert wird.

Des Weiteren schreibt der österreichische Ableger auf seiner Homepage: »Die entscheidenden Kriterien bei der Bewertung der Arbeitsplatzqualität sind die *Beziehungsqualität* der Mitarbeiter zu den Führungskräften, Kollegen und zu ihrer Tätigkeit als auch der Organisation, sowie die *Qualität der Personalmaßnahmen*.« (Homepage www.greatplacetowork.at, Zugriff am 10.04.2010)

Hier zeigt sich sehr deutlich wie Wichtig das Thema Anerkennung und Wertschätzung in der Praxis ist und es scheint gerade durch den Erwartungsdruck, der durch Studien wie »Great Place to Work« aufgebaut wird, sehr wahrscheinlich, dass die Relevanz dieses Themenkreises weiter zunehmen wird.

Anerkennung und Kritik aus Sicht der sozialwissenschaftlichen Theorie und Forschung

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten beschäftigt sich mit dem Themenkreis Anerkennung, Kritik und Wertschätzung. Im Folgenden soll versucht werden, die wichtigsten Erkenntnisse und Sichtweisen aus Theorie und Forschung zu skizzieren.

Nach Heinrich und Schmidt, beeinflussen Anerkennung und Kritik das Leistungsverhalten von Mitarbeitern und sind durch folgende vier Aspekte gekennzeichnet (Heinrich & Schmidt 2002, 251f.): Informationsaspekt: Anerkennung und Kritik geben dem Mitarbeiter Auskunft über etwaige Abweichungen von Soll-Zuständen, besonders dann, wenn diese Informationen nicht aus der Tätigkeit selbst bezogen werden können. Lernaspekt: Folgen bestimmten Verhaltensweisen positive Konsequenzen, werden diese Verhaltensweisen häufiger gezeigt. Anerkennung zeigt, dass das bisherige Leistungsverhalten auf Zustimmung stößt. Für Kritik gilt das Gegenteil. Bei Kritik kommt hinzu, dass Alternativen skizziert werden müssen, um ein wenig Erfolg versprechendes Versuch-und-Irrtum-Verhalten zu vermeiden, was voraussetzt, dass Kritik konstruktiv ist, d.h. Alternativen aufzeigt, und die kritisierte Person nicht demütigt. Motivationsaspekt: Anerkennung und Kritik beinhalten Wertungen meist von in der formalen Hierarchie höher Gestellten. Sie wirken auf vielfältige Art und Weise auf die Motivation der Unterstellten. Sozialer Aspekt: Wie Anerkennung und Kritik wirken, hängt nicht unwesentlich von der Form ab, in der sie ausgesprochen werden. Anerkennung ist leichter anzunehmen, da sie das Selbstbild bestätigt und verstärkt. Kritik kann Abwehrmechanismen auslösen und zu Resignation führen. Sie ist daher mit Bedacht einzusetzen und in annehmbarer, angemessener Form vorzunehmen.

Laut Holtgrewe, Voswinkel und Wagner streben Menschen nach Anerkennung, weil sie Anerkennung benötigen. Anerkennung ist einer langen sozialtheoretischen und sozialpsychologischen Tradition zufolge Voraussetzung der Identitätsbildung (Holtgrewe, Voswinkel & Wagner 2000, 11).

Anerkennung wird im Rahmen einer Anerkennungssoziologie der Arbeit folgendermaßen definiert (Holtgrewe, Voswinkel & Wagner 2000, 9ff.): Anerkennung ist Element sozialer Gegenseitigkeit. Anerkennung ist Grundlage der Identitätsbildung und des Selbstwerts. Anerkennung ist Medium der Moral, die als Achtungskommunikation verstanden werden kann.

Des Weiteren besitzt Anerkennung zugleich eine Ermöglichungs- und eine Begrenzungsseite, »sie macht Identität und deren Entwicklung möglich, aber sie beinhaltet die Gefahr, diese unter einem Übermaß an Konformismus zu ersticken« (Holtgrewe, Voswinkel & Wagner 2000, 13). Anerkennungsverhältnisse sind eng mit sozialer Ungleichheit verbunden, etwa aufgrund der sozial gestaffelten Rangordnung (Holtgrewe, Voswinkel & Wagner 2000, 16).

Holtgrewe meint weiter, dass Arbeitsverhältnisse gleichzeitig Anerkennungs- und Missachtungsverhältnisse sind. Dabei wird Anerkennung auf zwei Ebenen vermittelt: Zum einen in den Interaktionen, die zwischen den Arbeitenden, ihren Vorgesetzten, Kunden oder betrieblichen Interessenvertretern stattfinden und in denen alle Beteiligten ihre Arbeits- und Mitgliedsrollen spielen. Darüber hinaus sind Anerkennungsverhältnisse an vielfältigen Stellen in institutionelle Rahmen und organisationale Strukturen eingelassen: Arbeitsverträge basieren auf der Anerkennung beider Parteien als Rechtssubjekte. Mechanismen der Handlungskoordination wie hierarchische Weisungen, marktliche Anreize und kommunikative Aushandlungen erkennen an (oder missachten), dass die Organisationsmitglieder über Handlungsspielräume verfügen. Mitgliedsrollen, Arbeitsteilungen und die Institution des Beschäftigungsverhältnisses führen also Anerkennungs-, aber auch Missachtungsverhältnisse mit (Holtgrewe 2000, 63).

Kälin und Müri äußern, dass das Bedürfnis nach Zuwendung und Anerkennung ein biologisches Grundbedürfnis ist, ein Bedürfnis, das angeboren ist. Um dieses Bedürfnis nach Zuwendung zu befriedigen, stehen fünf Zuwendungsmöglichkeiten zur Verfügung, die in eine Hierarchie der Beachtung eingegliedert sind (Kälin & Müri 1998, 77f.): Die bedingungslose positive Beachtung: Dies bedeutet ein grundsätzliches Akzeptieren des anderen, die Wertschätzung ist mit keinem »wenn und aber« verbunden. Diese Art der Anerkennung drückt ein Vorgesetzter gegenüber seinem Mitarbeiter zum Beispiel so aus: »Ich fühle mich sehr wohl in Ihrer Gegenwart« oder »Ich schätze Sie«. Die bedingte positive Beachtung: Hier wird die Zuwendung mit einer Bedingung verknüpft und von deren Erfüllung abhängig gemacht, diese wird etwa durch die folgende Aussage des Vorgesetzten ausgedrückt: »Ich schätze Sie, wenn Sie das tun, was ich Ihnen sage.« Die bedingte negative Beachtung: Sie hat zumeist bereits einen drohenden Inhalt. Wenn eine Bedingung nicht erfüllt wird, entsteht ein »Liebesentzug«, der Vorgesetzte drückt dies etwa durch die folgende Aussage aus: »Ich schätze Sie nicht, wenn Sie andau-

ernst zu spät kommen.« Die bedingungslose negative Beachtung: Dabei wird die andere Person abgelehnt, unabhängig davon, was diese unternimmt, denkt oder fühlt. Dies kann etwa durch die Aussage »Sie sind ein Idiot!« ausgedrückt werden. Weder positive noch negative Beachtung: Diese Art von Zuwendung ist am schwersten erträglich, die betroffene Person wird »übersehen« oder »wie Luft behandelt«. Länger andauerndes Übersehen kann zu schwerwiegenden seelischen und körperlichen Störungen führen. Die bedingungslose negative Zuwendung, sei sie auch noch so negativ, ist immer noch besser, als überhaupt keine.

Kälin und Müri schlagen vor, dass eine Führungskraft seine eigene Statistik aufstellt, welche der fünf möglichen Zuwendungen im Führungsalltag am häufigsten praktiziert wird, da die 5. Stufe äußerst verbreitet ist. Viele Vorgesetzte handeln nach der Devise »Solange ich nichts sage, ist es ja gut« (Kälin & Müri 1998, 78f.).

Weisbach schreibt dazu, dass jeder Mensch das Bedürfnis hat, dass nicht nur sein eigener Wert, sondern auch der Wert der Menschen, Dinge oder Prinzipien anerkannt wird, die er selbst für wertvoll hält. Diese Fähigkeit, dem Selbst einen bestimmten Wert beizumessen und nach Anerkennung dieses Wertes zu suchen und zu fordern, wird als Selbstachtung bezeichnet. Mit dem Bedürfnis nach Selbstachtung und Anerkennung gehen die Emotionen Wut, Scham und Stolz einher (Weisbach 2001, 73).

Weisbach unterscheidet, ähnlich wie Kälin und Müri, ebenfalls verschiedene Arten von Wertschätzung und Geringschätzung (Weisbach 2001, 86ff.): Bedingungslose Wertschätzung: Unabhängig vom jeweiligen Standpunkt des Gesprächspartners wird diesem offen gezeigt, dass er ein Recht auf seine Position hat. Die Zuwendung und Akzeptanz ist an keine bestimmte Gegenleistung gebunden. Bedingte Wertschätzung: Der Mitarbeiter bekommt die volle Akzeptanz und Zuwendung, soweit er sich in Übereinstimmung mit den Vorstellungen und Zielen des Vorgesetzten befindet. Im Führungsalltag lautet die Formulierung hier häufig: »Weil Sie sich so außerordentlich eingesetzt haben, möchte ich Ihnen...« Im Leistungsstreben des Mitarbeiters bedeutet dies für ihn dann, dass er am ehesten seine Anerkennung erhält, wenn er sich gemäß den Erwartungen des Vorgesetzten verhält. Es geht aber nicht darum, die an die Leistung gekoppelte Wertschätzung abzuschaffen, sondern es muss klar sein, dass eine derartige Gesprächsführung leicht unreflektierte Anpassung bzw. Trotz mit sich bringt. Be-

dingte Geringschätzung: Hier lässt die Führungskraft den Gesprächspartner spüren, dass er aufgrund seines »Fehlverhaltens« momentan abgelehnt wird. Tadel und Kritik sind häufig an Geringschätzung gekoppelt, die Formulierung »Aufgrund Ihres Versäumnisses, muss ich Sie...« wäre hier ein Beispiel aus dem Arbeitsalltag. In einem derartigen Klima lernen die Mitarbeiter, dass sie am ehesten durch Fehlervermeidung der Geringschätzung entgehen können. Dennoch führt die Unterlassung von Fehlverhalten noch lange nicht zu wünschenswerten Leistungen. Eine derartige Gefahr besteht etwa im Vertuschen. Bedingungslose Geringschätzung: Unabhängig von der tatsächlichen Leistung wird dem Gegenüber gezeigt, dass kein Anspruch auf einen eigenen Standpunkt besteht.

Anzumerken ist hier, dass fehlende Wertschätzung nicht durch sachliche Zugeständnisse ersetzt werden kann: Wer erhält, was er möchte, muss sich deswegen aber noch lange nicht wohlfühlen. Wertschätzung des anderen ist aber immer eine Voraussetzung erfolgreicher Gesprächsführung (Weisbach 2001, 297 & 316).

Im Weiteren meint Malik ist hierzu anzumerken, dass Lob und Wertschätzung nicht an sich wirken, sondern nur unter ganz bestimmten Umständen. Nämlich dann, wenn es nicht abgenutzt ist und wenn es von den richtigen Personen kommt und sich auf die richtigen Leistungen bezieht. Lob zeigt dann Wirkung, wenn es von jemandem kommt, den man aufgrund seiner Leistung und als Mensch respektiert. Ist dies nicht der Fall, wird Lob eher als lächerlich, möglicherweise sogar als beleidigend empfunden. Mit Lob ist außerdem sparsam umzugehen. Dies bedeutet, nur dann zu loben, wenn es die betreffende Person wirklich verdient hat. Für Selbstverständlichkeiten sollte Lob nicht eingesetzt werden, nur in einer tiefgehenden Krise darf jede Gelegenheit für Lob wahrgenommen werden (Malik 2001, 259).

Nach Comelli und von Rosenstiel ist Anerkennung für erbrachte Leistung und erwünschtes Verhalten, die über die reine Rückmeldung hinaus auch die wertende Stellungnahme des Vorgesetzten beinhaltet, ein wichtiger Faktor zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit. Damit wird über die einfache Funktion der Rückmeldung hinaus die Motivation gesteigert und ein realistisches Selbstbild aufgebaut (Comelli & von Rosenstiel 2003a, 42f.). Wenn verdientes Lob und Anerkennung ausbleiben und Mitarbeiter unangemessen häufig und schnell kritisiert werden, ist es demnach nicht verwunderlich,

wenn Mitarbeiter die Lust an der Arbeit verlieren, dies kann auch die innere Kündigung auslösen. Comelli und von Rosenstiel nennen fehlende Anerkennung in diesem Zusammenhang auch als häufigen Führungsfehler (Comelli & von Rosenstiel 2003a, 68 & 131).

Elias ordnet soziale Anerkennung als nicht-monetären, immateriellen Anreiz ein. Nach dem traditionellen Ansatz kann dieser Anreiz zur erhöhten Arbeitszufriedenheit und Produktivität führen. Sie sieht Anerkennung als extrinsische Motivierungsmaßnahme, die außerhalb der zu erfüllenden Aufgabe liegt und ordnet sie ferner als intangibles Anreizobjekt ein (Elias 2000, 33f.).

Geissler, Bökenheide, Schlünkes und Geissler-Gruber schlagen die Unterscheidung zwischen Lob und Anerkennung vor, wie die folgende Tabelle verdeutlicht (Geissler & Bökenheide & Schlünkes & Geissler-Gruber 2007, 27).

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Lob und Anerkennung (Geissler, Bökenheide, Schlünkes & Geissler-Gruber 2007, 27)

	<i>Lob</i>	<i>Anerkennung</i>
Kompliment	Aktuelles	Generelle Wertschätzung
Leistungsbeurteilung	Absichtsvoll im Moment des Lobes	Absichtslos im Moment des anerkennenden Erfahrungsaustauschs

SAGEN FRAGEN

Formen und Dimensionen von Anerkennung

Grundsätzlich lässt sich »jede personen- oder gruppenbezogene Darbietung eines vom Vorgesetzten positiv eingeschätzten Anreizes, aber auch jede personen- oder gruppenbezogene Beseitigung eines vom Vorgesetzten negativ eingeschätzten Anreizes als Ausdruck von Anerkennung interpretieren, soweit diese Darbietung und Beseitigung in einem Grund-Folge-Zusammenhang mit einem vorgängigen, positiv bewerteten Verhalten der Adressaten steht« (Kossbiel 1995, 22f.).

Welche Form und welche Ausprägung der Anerkennung und Kritik ein Vorgesetzter wählt, ist nicht nur eine Frage des »Temperaments«, sondern auch mitbestimmt von dem Verhalten, das anerkannt oder kritisiert werden soll, von der Person des Mitarbeiters, von dem sozio-ökonomischen und sozio-kulturellen Kontext, vom Führungsleitbild sowie vom Menschenbild und von Aufwands- und Ertragsbewertungen des Vorgesetzten. Form und Ausprägung von Anerkennung und Kritik hängen von der Person des Adressaten ab: Wenn ein Vorgesetzter auf vergleichbares Verhalten unterschiedlich reagiert, je nachdem an wen sich die Anerkennung bzw. Kritik richtet (Differenzierungsmaßnahmen wie Alter,

Geschlecht, sozialer Status etc. kommen hier in Betracht), ist diese Abhängigkeit gegeben. Aufwands- und Ertragsüberlegungen müssen nicht nur im ökonomischen Sinne gemeint sein, auch Fragen, ob sich der mit der Anerkennung und Kritik verbundene Aufwand an Zeit und Energie überhaupt lohnt bzw. wie diese dosiert sein müssen, sind hier zu stellen (Kossbiel 1995, 23f.).

Art und Ausmaß von Anerkennung und Kritik werden zudem auch mitbestimmt von sozio-ökonomischen Bedingungen und sozio-kulturellen Normen. In Phasen der wirtschaftlichen Entwicklung wird Kritik tendenziell zurückhaltender und Anerkennung bereitwilliger geäußert, als in Phasen, in denen Arbeitskräfte leichter ausgetauscht werden können. Den Einfluss sozio-kultureller Normen kann man etwa an der sozialen Ächtung anderswo oder ehemals akzeptierter, heute aber als exzessiv eingeschätzter Formen der Kritik (z.B. »Anschnauzen«), aber auch an der Ablehnung nicht mehr zeitgemäßer Formen der Anerkennung ablesen (Kossbiel 1995, 23f.).

Das Führungsleitbild und das Menschenbild eines Vorgesetzten prägt das Anerkennungs- und Kritikverhalten ebenfalls entscheidend: Ein patriarchalischer Vorgesetzter wird Anerkennung und Kritik in einer anderen Weise artikulieren, als ein kollegialer Vorgesetzter. Ähnlich unterschiedlich dürften auch die Reaktionsweisen von Vorgesetzten sein, die in ihren Mitarbeitern nur an monetären Anreizen interessierte »Drückeberger« nach der Theorie X von McGregor sehen, im Vergleich zu solchen, die ihre Mitarbeiter, wie nach der Theorie Y von McGregor, für verantwortungsbewusst und leistungsmotiviert halten. Ebenfalls bedeutsam sind hier die normativen Erwartungen, denen sich der Vorgesetzte von Seiten seiner Vorgesetzten und Mitarbeitern sieht (Kossbiel 1995, 24).

In Gesprächssituationen sind Anerkennung und Wertschätzung wichtige Elemente. Ein Gespräch kann nach Crisand und Crisand nur dann erfolgreich sein, wenn sich der Gesprächspartner »angenommen« fühlt. Der Partner muss also das Gefühl haben, dass er im Augenblick für den Gesprächsführer der wichtigste Partner ist (Crisand & Crisand 1997, 23ff.). Die folgende Grafik zeigt, welche Verhaltensmerkmale ein erfolgreiches Gespräch kennzeichnen.

Achtsamkeit und Respekt vor dem Gegenüber ist auch aus Sicht von Hauser der erste Schritt zu einem echten Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (Hauser 1997, 28).

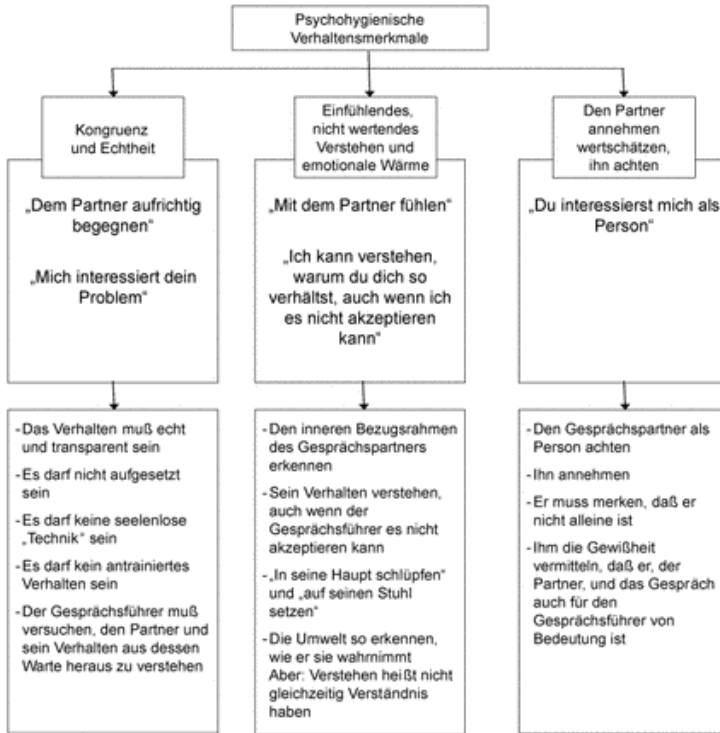


Abbildung 1: Psychohygienische Verhaltensmerkmale im Gespräch (Crisand & Crisand 1997, 25)

Ausprägungen von Anerkennung

Behrendt und Reckert sprechen davon, dass in unserem Kulturkreis erzogene Menschen gelernt haben, eher mit Kritik zu leben als mit Lob. Viele verteilen ihrer Meinung nach daher schnell Kritik, das Aussprechen von Lob erfolgt dagegen eher seltener. Dennoch ist den meisten Führungskräften bekannt, dass ein Mensch, der sich anerkannt und wertgeschätzt fühlt, mehr leistet, zufriedener und motivierter ist. Eine Führungskraft muss sich aber zuvor selbst wertschätzen können,

um die Leistungen anderer ebenfalls wertschätzen zu können (Behrendt & Reckert 2004, 85f.). Ähnlich formuliert es auch Weisbach: »Selbstachtung ist die Voraussetzung für Fremdachung« (Weisbach 2001, 73). Auch Grimm merkt an, dass eine Führungskraft die Voraussetzungen der Selbsterkenntnis, Selbstakzeptanz und Toleranz erfüllen muss, um wertschätzendes Verhalten zeigen zu können. Er meint weiters: »Ein Führender mit genügend Selbstwert und reifer Selbstakzeptanz verliert nichts, wenn er auf den anderen zugeht und lobt, er hat keine Angst vor Selbstprofilierungseinbußen.« (Grimm 1994, 223f.).

Zur Anerkennung zählen das Lob und Komplimente. Loben kann spontan, für eine spezifische Leistung, geplant, aufrichtig, persönlich, öffentlich oder schriftlich erfolgen, die Beraterliteratur schlägt je nach Vorlieben und Wünschen des zu lobenden Mitarbeiters verschiedene Ausprägungen, vor allem kreative Lösungen, jenseits von bloßen Gehaltserhöhungen, vor (Kaye & Jordan-Evans 2000, 187ff.): Geschenkte Zeit/Freizeit Geschenke (z.B. Kaffeemaschinen, Dartscheiben im Aufenthaltsraum, Kinokarten) Trophäen (z.B. Plaketten) Chancen für den Mitarbeiter (z.B. Ermöglichen eines Kursbesuchs während der Dienstzeit, Teilnahme an einer Präsentation vor der Geschäftsleitung) Freiheiten und Autonomie (z.B. Gleitzeit, Budgetverantwortung, Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle)

Geld allein wird also nicht als alleiniger Schlüssel zur Retention von Mitarbeitern gesehen (Kaye & Jordan-Evans 2000, 195f.). Hunt und Schuler sowie Oldham fanden heraus, dass Lob und Anerkennung sowie materielle Belohnung bei entsprechender Leistung außerordentlich leistungsfördernd wirken (Bass 1986, 148). Ähnlich formuliert es auch Golas: Der Kampf um den höheren Status, das größere soziale Ansehen oder Prestige ist oft wichtiger als die Bezahlung und er führt verschiedene Statusprivilegien und Symbole an (z.B. Zeichnungsvollmachten, reservierte Parkplätze, Dienstwägen, großzügige Arbeitszeitregelungen, Titel und die Zimmerausstattung der Büroräume), die zur Erhaltung und Steigerung des Selbstwertgefühls des Mitarbeiters beitragen sollen (Golas 1997, 58).

Emotionale Berührungen, also positive Zuwendungen wie Anerkennung, Lob und Zustimmung, zählen zum Grundbedürfnis jedes Menschen. Aufrichtige Zuwendung wird daher auch von Scheler als wichtiges Ausdrucksmittel von Wertschätzung gesehen (Scheler 1999, 154f.).

Zur Wertschätzung zählen auch Achtung und Respekt. Anderen Personen mit Achtung und Respekt zu begegnen erfordert, dass eine Führungskraft ihre Stimmungen unter Kontrolle hat. Des Weiteren kann durch Vertrauen dem Mitarbeiter gegenüber sowie durch das bewusste Wahrnehmen des Mitarbeiters Respekt ausgedrückt werden (Kaye & Jordan-Evans 2000, 47f.). Der Mitarbeiter muss also das Gefühl haben, dass ihn die Führungskraft auch wirklich wahrnimmt (Behrendt & Reckert 2004, 87). Auch durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter kann diesen Wertschätzung entgegengebracht werden (Kaye & Jordan-Evans 2000, 50f.).

Anerkennung und Wertschätzung werden auch dadurch ausgedrückt, indem jemand zeigt, welches Zutrauen er in Fähigkeiten und Fertigkeiten eines anderen hat (Behrendt & Reckert 2004, 88). Scheler vertritt die Meinung, dass eine Führungskraft Anteilnahme ausdrücken muss. Nach dem Motto »Anteilnahme an Gesprächsinhalten ist Wertschätzung der Person« soll Interesse an der Person, an der Sache und an den Umständen gezeigt werden (Scheler 1999, 135).

Die Formulierung von Wertschätzung zählt nach Ellebracht et al. zu den sieben Grundelementen systemischer Beratung. Aufgezeigt wird, dass vor allem in der Beratung herauszustellen ist, was gut gelungen ist und welche positiven Teile aus einem Problem zu gewinnen sind. Daher muss Wertschätzung formuliert werden, denn Menschen lernen besser und sind stärker motiviert, wenn sie für ihre Tätigkeiten und Bemühungen Wertschätzung erfahren (Ellebracht, Lenz, Osterhold & Schäfer 2003, 44).

Bass betont, dass in den Austauschprozessen mit den Mitarbeitern der Vorgesetzte seinen Untergebenen immer wieder beweisen muss, dass er sie schätzt, unabhängig davon, was auch passieren mag. Diese Vertrauensbildung stellt eine grundlegende, umfassende und fortgesetzte Belohnung dar und veranlasst dadurch die Untergebenen, den Wünschen und Anordnungen der Führungskraft weiterhin Folge zu leisten. Seiner Meinung nach sollten Vorgesetzte mit dem Loben ihrer Untergebenen nicht warten, bis die nächste Leistungsbeurteilung fällig wird, sondern auf eine erfolgte Zielerreichung sollte sofort und unmittelbar Lob folgen. Weiters meint er, dass weder positives Feedback bis zur endgültigen Erreichung langfristiger Ziele aufgeschoben werden darf, noch sollte man negatives Feedback so lange zurückgehalten, bis Fehler katastrophale Ausmaße angenommen haben (Bass 1986, 147f.).

Ziele und Wirkungen von Anerkennung und Kritik

Das »Effektgesetz« von Thorndike besagt, dass die Wahrscheinlichkeit belohnter Aktivitäten steigt, die bestrafte Aktivitäten dagegen sinkt. Verhaltensverstärkende Belohnungen bestehen somit aus der Darbietung von positiven Verstärkern oder aus dem Entzug von negativen Verstärkern. Dieses Effektgesetz wurde von Homans um die Erfolgshypothese erweitert: Je häufiger die Aktivität einer Person belohnt wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Person die Aktivität ausführen wird (Gassner 1999, 30).

Wie die folgende Abbildung zeigt, können Verstärkungen danach klassifiziert werden, ob ein unangenehmer bzw. angenehmer Reiz infolge der Reaktion, deren Auftretenswahrscheinlichkeit beeinflusst werden soll, dargeboten bzw. entzogen wird (Gassner 1999, 31).

Wenn Anerkennung und Kritik als Führungsinstrumente zur Belohnung bzw. Bestrafung eingesetzt werden, geschieht dies mit dem Ziel, das Verhalten von Mitarbeitern zu beeinflussen. Beide Instrumente knüpfen aber an bereits stattgefundenes, nicht mehr beeinflussbares Handeln an, es ist also fraglich, ob bzw. wie zukünftiges Verhalten durch die genannten Führungsinstrumente beeinflusst werden kann. Dennoch kommen diesen beiden Führungsinstrumenten folgende Funktionen zu (Kossbiel 1995, 24): Anerkennung und Kritik informieren darüber, wie das Verhalten des Mitarbeiters vom Vorgesetzten aufgenommen und bewertet wird. Das liefert Anhaltspunkte für zukünftiges Handeln. Anerkennung und Kritik kommt daher eine Orientierungsfunktion zu. Anerkennung und Kritik sind Anreize mit positiver bzw. negativer Instrumentalität (Dienlichkeit, Bedrohlichkeit) für das Bedürfnis nach (Fremd-)Achtung. Die Hoffnung auf Anerkennung und die Furcht vor Kritik bestimmen als positive und negative Erwartungsempfindungen das zukünftige Verhalten von Personen, dies stellt die Motivationsfunktion dar. Dabei brauchen Anerkennung und Kritik nicht einmal selbst erfahren worden sein, oft genügen schon Vermutungen, Versprechungen und Drohungen.

Ob Anerkennung und Kritik sowohl ihre Orientierungs- als auch die Motivationsfunktion erfüllen, ist an verschiedene Voraussetzungen gebunden. Für die Orientierungsfunktion ist zunächst wichtig, dass Anerkennung und Kritik vom Betroffenen als solche wahrgenommen werden und der Bezug zum anerkannten

	Darbietung	Entzug
angenehmer Reiz	Positive Verstärkung	Bestrafung
unangenehmer Reiz	Bestrafung	Negative Verstärkung

Abbildung 2: Klassifikation von Bestrafung und Verstärkung (Gassner 1999, 31)

oder kritisierten Verhalten durch inhaltliche Klarheit und zeitliche Nähe gewahrt ist (Kossbiel 1995, 25).

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Anerkennung und Kritik besteht auch darin, dass mit der Äußerung von Anerkennung unmittelbar die Nachricht verbunden ist, welches Verhalten erwünscht ist, während die Äußerung von Kritik zunächst nur darüber informiert, welches Verhalten nicht erwünscht ist. Ohne Zusatzinformation bleibt bei der Kritik offen, welche Verhaltenskorrekturen beim Adressaten erwartet werden. Nicht zu unterschätzen ist auch der Einfluss, der vom anerkennenden oder kritisierenden Vorgesetzten selbst ausgeht: So wird die Anerkennung oder Kritik durch einen als unfähig oder böswillig eingeschätzten Vorgesetzten vielfach keinerlei motivierende Wirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter auslösen. Besonders schwierig einzuschätzen ist die Wirkung von Anerkennung und Kritik durch einen Vorgesetzten dann, wenn andere Bezugspersonen oder Bezugsgruppen, etwa Kollegen, das Verhalten des Betroffenen mit gegensätzlichen Reaktionen belegen (Kossbiel 1995, 25f.).

Bedeutungsvoll im Zusammenhang mit der motivationalen Kraft von Anerkennung und Kritik ist auch die sog. »psychische Distanz«, die der Mitarbeiter zu solchen Reaktionsweisen seines Vorgesetzten hat. Die »psychische Distanz« bildet sich auf der Grundlage der Vorstellung, wie bald (Zeitaspekt) und wie sicher (Wahrscheinlichkeitsaspekt) der Betroffene mit der Anerkennung bzw. Kritik des Vorgesetzten als Konsequenz seines Verhaltens rechnet. Tendenziell gilt, dass je größer die zeitliche Entfernung der Reaktion des Vorgesetzten vom Verhalten des Mitarbeiters und je geringer die Wahrscheinlichkeit ist, dass der Vorgesetzte

auf das Verhalten des Mitarbeiters reagiert, umso geringer ist die motivationale Wirkung von Anerkennung und Kritik. Auf die so verstandene psychische Distanz haben die eigenen und von anderen mitgeteilten Erfahrungen bezüglich der Verhaltensweisen des Vorgesetzten einen bestimmten Einfluss. Konsistenz und damit Erwartbarkeit des anerkennenden und kritisierenden Verhaltens des Vorgesetzten spielen somit eine große Rolle (Kossbiel 1995, 26).

Anerkennung schafft bei Mitarbeitern Erfolgserlebnisse, etwas das ihnen Erfolg bringt, wiederholen sie gerne. Die Anerkennung ist Ansporn für weitere Bemühungen, die wiederum Anerkennung einbringen. Kratz spricht hier von einem Regelkreis der Anerkennung (Kratz 1997, 75).

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Leistungen zu Anerkennung führen. Katz hält diesen Rahmen sehr eng und spricht von »sehr guten Leistungen«. Zum einen muss kritisch hinterfragt werden, ab welchem »Leistungslevel« es zu Anerkennung kommt, so ist es etwa vorstellbar, dass auch anhaltend gute Normalleistungen zu Anerkennung führen, dies würde den Regelkreis verkürzen. Auch ist es denkbar, dass schon ein außerordentlicher Leistungswille allein zu Anerkennung führt bzw. Anerkennung auslösen sollte.

Weiters stellt sich die Frage nach einer sinnvollen »Input-Output Relation« im Regelkreis, der Frage also, welche Leistungen bzw. welcher Leistungswille zu welchem Maß an Anerkennung führen sollte und wie diese im einzelnen ausgestaltet werden sollte um Selbstbestätigung herbeizuführen.

Anerkennung und ihre Eingliederung in Motivationstheorien

Der Begriff Wertschätzung ist eng mit dem Motivationsbegriff verbunden. Behrendt und Reckert sprechen davon, dass ein Team von Mitarbeitern eine deutlich größere und bessere Leistung erbringen kann, wenn die Teammitglieder unter anderem auch durch Anerkennung und Wertschätzung von der vorgesetzten Führungskraft motiviert werden (Behrendt & Reckert 2004, 88).

In einer Studie unter Angestellten fand Lindner heraus, dass die Wertschätzung der Arbeit als zentraler Motivationsfaktor gesehen werden kann: »The ranked order of motivating factors were: (1.) interesting work, (2.) good wages, (3.) full appreciation of work done, (4.) job security, (5.) good working conditions, (6.) promotions and growth in the organization, (7.) feeling of being in on things,

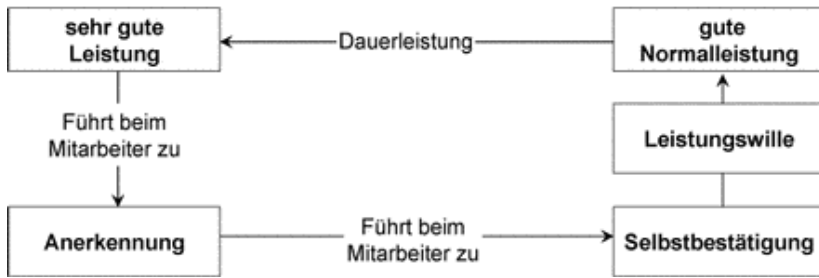


Abbildung 3: Regelkreis der Anerkennung (Kratz 1997, 75)

(8.) personal loyalty to employees, (9.) tactful discipline, and (10.) sympathetic help with personal problems« (Lindner 1998, 2).

Ein einfaches Modell zur Betrachtung des Motivationsprozesses geht davon aus, dass der innere Zustand einer Person in Kombination mit ihren Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen zu bestimmten Verhaltensweisen und Handlungen führt. Diese werden aufgrund bestimmter Anreize oder Zielvorgaben ausgelöst (Wunderer & Grunwald 1980, 170). Hinter solchen Verhaltensweisen stehen also bestimmte Motive, diese können durchaus im Bereich von gewünschter Anerkennung und Wertschätzung zu finden sein, die grundlegende Bedürfnisse der Arbeitnehmer darstellen. So wird etwa das Bedürfnis nach Anerkennung »von oben« als besonders wichtig eingestuft (Wunderer & Grunwald 1980, 182).

Motivation kann auch durch Such- und Vermeidungsverhalten ausgelöst sein. Zu den Suchaspekten zählt unter anderen auch das Streben nach Anerkennung und Lob, im Gegenzug dazu vermeidet der Mensch etwa Einsamkeit, Kälte und Liebesentzug (Behrendt & Reckert 2004, 79f.). Das Streben nach Anerkennung ist somit ein großer Treiber der Motivation.

Anerkennung im Zusammenhang mit Anreizsystemen

Im Rahmen von Anreizsystemen werden Wertschätzung und Anerkennung, wie von Wolff und Lucas beschrieben, als immaterielle Entlohnung angesehen. Ausgehend von der Definition eines Anreizes als situationsbedingte, handlungsbestimmende Vorteilserwartung lassen sich mehrere Formen und Ausprägungen

von Anzelementen ableiten: Bei den immateriellen Anreizen kann zwischen direkten und indirekten unterschieden werden. Direkten Nutzen stiften etwa die Zusammenarbeit mit sympathischen Kollegen und Vorgesetzten sowie Lob und Anerkennung. Indirekten Nutzen hingegen stiften etwa Statussymbole (Wolff & Lucas 2004, 27f.). Die folgende Abbildung zeigt die Einordnung von Wertschätzung und Anerkennung im Rahmen von Anreizsystemen.

Um Anreizsysteme als Führungsinstrument einsetzen zu können, bedarf es der Kenntnis des individuellen Motivationsprozesses und des Zustandekommens von Arbeitsergebnissen. Hierfür eignen sich Erwartungs-Valenz-Ansätze (Becker 1995, 36). Erwartungs-Valenz-Theorien postulieren, dass eine Person jene Handlungsalternative wählt, bei der der erwartete Nutzen am größten ist. Dieser erwartete Nutzen ergibt sich aus der Verknüpfung von Wahrscheinlichkeit und Nutzen (Mayrhofer 2002, 275).

Die Einsatz- und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern und damit deren Motivation hängt in dieser Prozesstheorie damit von zwei Faktoren ab: Einerseits sind die Motive und die Motivstruktur zu beachten, andererseits prägen Valenzen und Normen, die Anstrengungserwartung (die subjektive Wahrscheinlichkeit, eine erwartete Leistung aufgrund des eigenen Könnens und zur Verfügung stehender Ressourcen erbringen zu können) und die Konsequenzerwartung (die subjektive Wahrscheinlichkeit, eine Belohnung mit einem bestimmten Leistungsverhalten erreichen zu können) die Leistungsbereitschaft. Aber erst wenn die drei Determinanten positiv ausgeprägt sind und die Motive durch Anreize angesprochen sind, kann eine individuelle Bereitschaft zum Leistungseinsatz erwartet werden (Becker 1995, 36f.).

In einem Anreizsystem sind verschiedene Anreize anzubieten (Becker 1995, 38):

Materielle bzw. finanzielle Anreize: fixe und variable Entgelte, Erfolgs-/Kapitalbeteiligungen, Zulagen, Werkwohnungen etc. Immaterielle Anreize: soziale Anreize (durch Kontakte mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, ein angenehmes soziales Klima etc.), Anreize der Arbeit selbst, Karriereanreize, sowie Anreize des organisatorischen Umfeldes.

Das immaterielle Anreizsystem betrifft jene Anreize, die immaterielle Motive aktivieren sollen. Neben mitarbeiterbezogenem Führungsverhalten, Anerkennung und Wertschätzung zählen hierzu auch Mitbestimmungsrechte der Mitarbeiter,

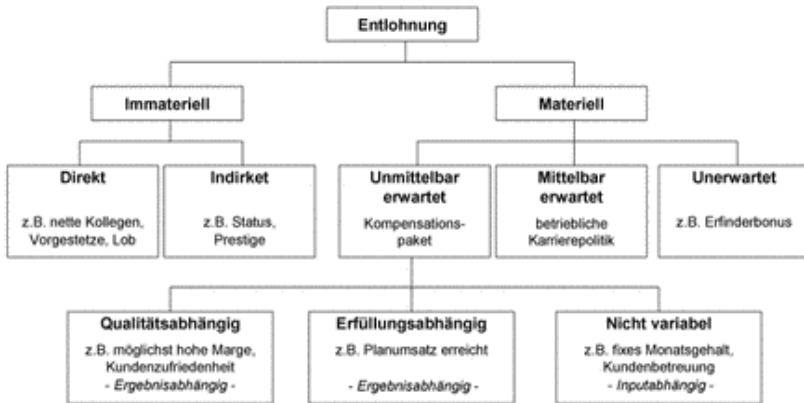


Abbildung 4: Formen von Entlohnungskomponenten und die Eingliederung von Wertschätzung (Wolff & Lucas 2004, 27f.)

Bildungs-, Entwicklungs-, Informations- und Karrieresysteme sowie die Möglichkeit der individuellen Arbeitsstrukturierung (Becker 1995, 41).

Die für das Unternehmen und für die Mitarbeiter attraktivsten Anreizkomponenten befinden sich im Feld (I). Diese Kompensationselemente kosten dem Arbeitgeber nichts und bringen ihm sogar unmittelbar Vorteile und bringen zugleich auch dem Mitarbeiter Nutzen. Die meisten Anzeilelemente befinden sich im Quadrant (II). Hier sind die meisten monetären Anzeilelemente einzuordnen, aber auch nicht monetäre Elemente sind hier anzusiedeln: Lobende Worte für einen Mitarbeiter kosten den Arbeitgeber etwas Zeit und Aufmerksamkeit, stiften einem Mitarbeiter, der auf Anerkennung Wert legt, aber einen überproportionalen Nutzen. Dieser Anreiz ist für das Unternehmen also relativ preisgünstig. In den verbleibenden beiden Quadranten (III) und (IV) empfindet der Mitarbeiter eine Nutzenminderung, im Quadrant (III) kommen außerdem noch enorme Kosten für das Unternehmen hinzu, während im Quadrant (IV) ein Nutzen für das Unternehmen auf Kosten des Mitarbeiters entsteht (Wolff & Lucas 2004, 26).

Es steht außer Zweifel, dass die im nicht-finanziellen Bereich liegenden Maßnahmen sehr wichtige Teile der gesamten Vergütungsstrategie im weiteren



Abbildung 5: Anreizportfolio (Wolff & Lucas 2004, 23f.)

Sinn sein können. Sie haben hohes Potential in der Aktivierung von Leistung, Identifikation und Fähigkeiten. Karriereentwicklung, Förderung, Feed-back, Kommunikation und Anerkennung können deutliche und wirksame Signale bei der Leistungshonorierung sein (Kressler 2001, 154).

Zum Umgang mit Wertschätzung, Anerkennung und Kritik

Es scheint für die Beschäftigung mit dem Themenkreis Anerkennung, Kritik und Wertschätzung sehr wichtig, eine generelle trennscharfe Unterscheidung zwischen den Begriffen Anerkennung und Wertschätzung zu schaffen bzw. beizubehalten. Der Begriff Wertschätzung bezieht sich auf die generelle Achtung und den Re-

spekt, der notwendig ist, um eine wertschätzende und damit für den Mitarbeiter leistungsfördernde Unternehmenskultur zu etablieren. Anerkennung demgegenüber ist dann ein anlassbezogenes Instrument, um Motivation zu erhöhen und zu erhalten und Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit zu steigern.

Diese Trennschärfe ist wichtig, um die generelle Ebene Wertschätzung, welche immer vorhanden sein sollte und welche eben gerade erst die Möglichkeit schafft, Anerkennung und Kritik als Führungsinstrument wirkungsvoll einsetzen zu können, von der situationsabhängigen Ebene Anerkennung und Kritik zu unterscheiden. Leider werden diese beiden Begriffe sehr oft nicht in der erforderlichen Trennschärfe genutzt.

Unter dieser Bedingung kann Anerkennung dann zum anlassbezogenen Instrument werden, um die Motivation zu erhöhen und zu erhalten und Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit zu steigern. Die Wirkung ist dabei höher bzw. langfristiger und nachhaltiger einzuschätzen als bei monetärer Vergütung

Anerkennung und Kritik werden so zum Instrument, das den Mitarbeiter über denn Soll- und Ist-Zustand informieren und so zu seiner Weiterentwicklung beitragen kann. Anerkennung muss dabei als grundlegendes menschliches Bedürfnis wahrgenommen werden und dient langfristig der Motivation der Mitarbeiter. Anerkennung und Kritik gehen hier weit über die einfache Rückmeldung hinaus.

Von entscheidender Bedeutung ist, dass Lob und Anerkennung dabei nicht an sich wirken, sondern die Führungskraft muss es ehrlich und offen aussprechen und es muss auch vom Mitarbeiter so wahrgenommen werden, dass es ehrlich gemeint ist und sich auf echte und richtige Leistungen bezieht, sonst wird Anerkennung zur leeren Worthülle und somit lächerlich. Anerkennung darf nicht zu einer inhaltsleeren Tätigkeit werden, die checklistenartig abgearbeitet werden muss weil das Thema im Führungsleitfaden steht, sondern der Umgang mit Anerkennung und Kritik stellt eine Herausforderung und ein Schlüsselement erfolgreicher Personalführung dar.

Damit dies überhaupt möglich ist, muss die Führungskraft selbst sehr reflektiert im eigenen Umgang mit Selbstachtung und Selbstwertschätzung sowie in der Aussprache gegenüber Mitarbeiter sein. Die Art und Weise wie die Führungskraft Anerkennung signalisiert, sollte dabei keine Frage seines Temperaments sein, sondern situationsbedingt angepasst, je nach Art und Ausmaß der Leistung.

Es ist völlig klar, dass das Menschenbild die Art und Weise wie Anerkennung gegeben wird, entscheidend mitprägt. Es gibt auch keine eindeutige Empfehlung wie, wie oft und durch welche Instrumente Anerkennung gegeben werden soll, Vielmehr bedarf es situationsabhängiger Lösungen in Abhängigkeit der anzuerkennenden Person und angepasst an diese Person, jenseits von bloßen Gehaltserhöhungen.

Wichtig ist, dass zum einen ein wertschätzendes Umfeld geschaffen wird, dass den erfolgreichen Umgang mit Anerkennung und Kritik ermöglicht und zum anderen, dass die Führungskräfte das nötige Bewusstsein und die soziale Kompetenz, bzw. Reflexionsfähigkeit besitzen Anerkennung und Kritik situationsbedingt richtig einsetzen zu können.

Natürlich ist damit nicht gesagt, dass dadurch ein einfacher Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gegeben ist, dass die Anerkennung quasi an sich wirkt und somit gute Leistungen des Mitarbeiters in der Zukunft garantiert sind. Dennoch kann man dem Effektesetz folgend davon ausgehen, dass die Wahrscheinlichkeit belohnter Aktivitäten steigt und in einem wertschätzenden Umfeld bessere Leistungen ermöglicht werden.

Die Motivations- und Orientierungsfunktion für den Mitarbeiter kann hier nur gegeben sein, wenn der Vorgesetzte konstruktiv und reflektiert im Umgang mit Anerkennung und Kritik handelt, nur bei gelebter echter Wertschätzung werden die Vorteile von Anerkennung und Kritik als Instrumente moderner Personalführung wirksam werden.

Schlussbetrachtung

Wie gezeigt wurde, nimmt der Themenkreis Anerkennung und Kritik einen enorm wichtigen Stellenwert bei der erfolgreichen Gestaltung moderner Arbeitsbeziehungen ein. Generell können immaterielle Motivierungsmaßnahmen, wozu auch Anerkennung und Wertschätzung zählen, deutlich wirksamer sein, als materielle, da bei materiellen Anreizen meist nur kurzfristige positive Effekte auftreten und zahlreiche mögliche negative Effekte gegenüberstehen. Das Führungsverhalten mittels Anerkennung hat deutliche Auswirkungen auf Motivation, Leistungsbeitschaft, Arbeitszufriedenheit und Befinden der Mitarbeiter.

Anerkennung und Kritik erfüllen zahlreiche Funktionen und sind vor allem bei der Kontrolle von Ergebnissen und Zielvereinbarungen relevant, gerade im

Kontext moderner Arbeitsbeziehungen in denen die Mitarbeiter quasi als Spezialisten ihrer Tätigkeit einen erheblichen Informationsvorsprung zur jeweiligen Führungskraft haben. Der bewusste und richtige Umgang mit Anerkennung und Kritik ist daher für die erfolgreiche Gestaltung der Führungsaufgabe ein zentrales Kriterium. Ein erfolgreiches Führungsverhalten muss sich also auch in einem Anerkennungsverhalten ausdrücken, das einerseits zur Motivation der Mitarbeiter und andererseits zur langfristigen Erreichung der betrieblichen Ziele beiträgt.

Wichtig hierbei ist zuerst die Schaffung eines wertschätzenden Umfeldes, in dem dann Anerkennung und Kritik ihre gewünschte Motivations- und Orientierungsfunktion für den Mitarbeiter entfalten kann. Die Qualifikation und Ausbildung der direkten Führungskräfte im Bereich sozialer Kompetenz und Reflexionsfähigkeit, sowie der Bewusstseinschaffung wie entscheidend ein korrekter Umgang mit Anerkennung und Kritik für den Führungserfolg sein kann, ist dafür von herausragender Bedeutung.

Literatur

- Bartscher, Thomas (2001): Gelebte und erlebte Wertschätzung: Voraussetzungen erfolgreicher Führungsarbeit. Artikel verfügbar unter: www.mcdeg.de/user/media/pdfs/zentren/mcdeg/wertschaetzung_mitGraphik.pdf. [Zugriff: 01. Februar 2007]. 2004 erschienen in: *Management und Training, Zeitschrift für Human Resources Development*, 31 (4), 34-38.
- Bass, Bernard (1986): *Charisma entwickeln und zielführend einsetzen*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Becker, Fred (1995): Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In Alfred Kieser (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (34-45). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Behrendt, Hans & Werner Reckert, (2004): *Führen mit Persönlichkeit*. Renningen: expert.
- Böckenheide, Torsten (2007): Anerkennender Erfahrungsaustausch: ein Instrument des »Empowerment« für und durch Führungskräfte. Artikel verfügbar unter: www.menschen-machen-innovationen.de/material/forum_10_boeckenheide_langfassung.pdf. [Zugriff: 01. Februar 2010].
- Comelli, Gerhard & Lutz von Rosenstiel (2003a): *Führung durch Motivation*. München: Verlag Franz Vahlen (3. erweiterte und überarbeitete Auflage).

- Comelli, Gerhard & Lutz von Rosenstiel (2003b): Führung zwischen Stabilität und Wandel. München: Verlag Franz Vahlen.
- Crisand, Ekkehard & Marcel Crisand (1997): Psychologie der Gesprächsführung. Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag.
- Elias, Sabine (2000): Incentives und ihre Wirkung auf die Mitarbeiter. Berlin: Verlag für Wissenschaft und Forschung.
- Ellebracht, Heiner; Gerhard Lenz; Gisela Osterhold & Helmut Schäfer (2003): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung – Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, Wiesbaden: Gabler (2. überarbeitete Auflage).
- Frey, Dieter; Claudia Peus & Eva Traut-Mattausch (2006): Innovative Unternehmenskultur und professionelle Führung – entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft. Artikel verfügbar unter: www.paed.uni-muenchen.de/~soz/klassische_Sozialpsychologie/studium/05_material/2006_2007/unternehmenskultur_fuehrung.pdf. [Zugriff: 1. Februar 2010].
- Gassner, Winfried (1999): Implementierung organisatorischer Veränderungen – Eine mitarbeiterorientierte Perspektive. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Geissler, Heinrich; Torsten Bökenheide; Holger Schlünkes & Brigitta Geissler-Gruber (2007): Faktor Anerkennung. Frankfurt/New York: Campus.
- Golas, Heinz (1997): Der Mitarbeiter – Ein Lehrbuch für Personalführung, Betriebssoziologie und Arbeitsrecht. Berlin: Cornelsen (9. aktualisierte Auflage).
- Great Place to Work® Institute Österreich (2010): Leitbild und Werte. Verfügbar unter www.greatplacetowork.at/gptw/auftrag.php. [Zugriff: 10. April 2010].
- Grimm, Bernhard (1994): Ethik des Führens: Guter Mensch – schlechter Manager? München: Wirtschaftsverlag Langen/Müller.
- Hauser, Renate (1997): Dialog-Management – Soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz für Führungskräfte. Düsseldorf/Regensburg: Metropolitan.
- Heinrich, Monika & Angelika Schmidt (2002): Kommunikation im Management: Grundlagen und die Rolle neuer Medien. In Helmut Kasper & Wolfgang Mayrhofer (Hg.), Personalmanagement – Führung – Organisation (213-253). Wien: Linde.

- Holtgrewe, Ursula; Stephan Voswinkel & Gabriele Wagner (2000): Für eine Anerkennungssoziologie der Arbeit. Einleitende Überlegungen. In Ursula Holtgrewe, Stephan Voswinkel & Gabriele Wagner (Hg.), *Anerkennung und Arbeit* (9-26). Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Holtgrewe, Ursula (2000): »Meinen Sie, da sagt jeamd danke, wenn man geht?« Anerkennungs- und Missachtungsverhältnisse im Prozess organisationaler Transformation. In Ursula Holtgrewe, Stephan Voswinkel & Gabriele Wagner (Hg.), *Anerkennung und Arbeit* (63-84). Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Kälin, Karl & Peter Müri (1998): *Sich und andere führen – Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*. Thun: Ott (10. Auflage).
- Kaye, Beverly & Sharon Jordan-Evans (2000): *Spitzenkräfte sind selten!*. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Kratz, Hans-Jürgen (1997): *Anerkennung und Kritik*. Wien: Ueberreuter.
- Kressler, Herwig W. (2001): *Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme*. Frankfurt/Wien: Ueberreuter.
- Kossbiel, Hugo (1995): *Anerkennung und Kritik als Führungsinstrumente*. In Alfred Kieser (Hg.), *Handwörterbuch der Führung* (22-33). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lindner, James (1998): *Understanding Employee Motivation*. *Journal of Extension*, 36 (3)
- Malik, Fredmund (2001): *Führen, leisten, leben – Wirksames Management für eine neue Zeit*. München: Wilhelm Heyne.
- Mayrhofer, Wolfgang (2002): *Motivation und Arbeitsverhalten*. In Helmut Kasper & Wolfgang Mayrhofer (Hg.), *Personalmanagement – Führung – Organisation* (255-288). Wien: Linde.
- Scheler, Uwe (1999): *Management der Emotionen*. Offenbach Gabal.
- Weisbach, Christian-Rainer (2001): *Professionelle Gesprächsführung*. München: dtv (5. überarbeitete und erweiterte Auflage).
- Wolff, Brigitta & Sven Lucas (2004): *Anreizsysteme*. In Eduard Gaugler (Hg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (20-37). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wunderer, Rolf & Wolfgang Grunwald (1980): *Führungslehre Band I*. Berlin/New York: de Gruyter.

Autorenhinweis

Philipp Rettler

Absolvent der Wirtschaftsuniversität Wien. Arbeitsschwerpunkte: Führung, Kommunikation, Organisationsforschung.

*Mag. Philipp Rettler
wohnhaft in Wien.*

E-Mail: philipp@rettler.at

Stephanie Göll

Absolventin der Wirtschaftsuniversität Wien, Hochschulassistentin an der FH Wr. Neustadt, Arbeitsschwerpunkt: Markt- und Unternehmenskommunikation.

E-Mail: stephanie.goell@fhwn.ac.at