



Mitarbeitermotivation: Die richtige Dosis entscheidet

Fachleute streiten trefflich darüber, ob Motivation intrinsisch oder extrinsisch ist, also im Inneren eines Menschen in ausreichendem Maße vorkommt oder von außen befeuert werden muss. Die einen sind vehement für extrinsische Aktivitäten und zitieren flugs entsprechende Untersuchungen herbei, die solches Tun untermauern sollen. Die anderen sind konsequent dagegen und legen zum Beweis ihrer Meinung ebenfalls passende Studien vor. Die Lager sind also gespalten. Und die Wahrheit? Sie liegt wie so oft in der Mitte. Und sie ist nuanciert zu betrachten.

„Alles Motivieren ist Demotivieren.“ Dieser oft zitierte Satz zählt zu den Todsünden im Management, selbst wenn er von Reinhard Sprenger stammt, von dem wir auch viel Schlaues kennen. Oft genug kommen Führungskräfte aus Seminaren zurück und plappern unreflektiert solchen Unsinn nach: „Es reicht ja schon, wenn wir nicht demotivieren“.

Doch mit Pauschalaussagen kommt man nicht weit. Denn die Menschen sind alle verschieden. So, wie jedes Gesicht einzigartig ist, so ist auch das Gehirn bei jedem Individuum anders gebaut. Deswegen denkt, fühlt, handelt und entscheidet jeder Mensch auf seine einzigartige Weise. Und eben oft ganz anders als Sie. Ein ganz grober Fehler ist also der, zum Beispiel beim Thema Motivation von sich selbst auszugehen.

Das Motivieren hat viele Gesichter

Ein Hauptwunsch der meisten Mitarbeiter an ihre Führungskraft? Ein ehrliches, wertschätzendes Lob. Aus gutem Grund. „Ein zentrales, neurobiologisch begründetes Motiv für die Bereitschaft des Menschen zu arbeiten ist der Wunsch nach direkter oder indirekter Anerkennung“, schreibt der Neurobiologe Joachim Bauer in seinem Buch *Arbeit*. „Geld kann nur begrenzt leisten, was soziale



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenfokussierte Unternehmensführung

Anerkennung, Wertschätzung und ein gutes Arbeitsklima vermögen: das Motivationszentrum des Menschen und die Ausschüttung seiner Motivationsbotenstoffe in Fahrt zu bringen.“

Das Motivieren kann Ansporn, Ermutigung, Zustimmung, Verständnis, Trost und Zuspruch sein. Es kann sich in Bestätigung, Beifall und Bewunderung äußern. Es kann sich als gut oder schlecht gemachtes Lob verkleiden. Es kann emotionale und monetäre Belohnungsanteile enthalten, himmlischen oder teuflischen Zwecken dienen, steuern, befruchten, ködern, manipulieren, verführen. Motivieren manipuliert? Jede Kommunikation – ganz egal ob verbal oder durch körpersprachliche Zeichen geäußert - und sogar jede Nichtkommunikation manipuliert. So ist am Ende auch ein hochverdientes, aber nicht ausgesprochenes Lob pure Manipulation.

In jedem Job gibt es (hoffentlich) viele Dinge zu tun, die uns von Haus aus Freude machen, weil wir solche Aufgaben lieben. Oft ist aber auch Arbeit da, die wir ein bisschen weniger mögen. Entscheidend ist, wie stimulierend man uns das serviert. Bei einer Mahlzeit ist es genauso. Wir müssen essen, das ist intrinsisch. Was uns schmeckt oder auch nicht, das ist von Mensch zu Mensch verschieden. Die Lust am Essen hat aber auch damit zu tun, wie appetitlich es zubereitet wurde und wie ansprechend es auf den Teller kommt. Stimmt die Aufmachung, dann läuft uns das Wasser im Munde zusammen - und selbst gemäßigter Appetit schlägt dann in Heißhunger um.

Resonanz ist überaus wichtig

Das Feedback anderer Menschen als Resonanz auf eigenes Verhalten ist eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass wir ein Gefühl für die eigene Identität bekommen. Deshalb fordern wir mit unserem Verhalten unser Umfeld *immer* zu Reaktionen auf. Positive beziehungsweise negative Verstärkungen sorgen dann dafür, dass das gezeigte Verhalten entweder fortgesetzt oder aber eingestellt wird.

Insofern erbringt ein Mitarbeiter seine Leistungen (fast) nie nur für sich selbst, sondern auch für die Menschen in seinem Umfeld, also zugleich für den Chef. Und er will, dass der das nicht nur sieht, sondern am Ende auch würdigt. Tut der dies nicht, beginnen die Leute herumzueiern, um doch noch eine Reaktion zu ergattern. Oder sie ziehen sich völlig zurück. Denn Anstrengungen müssen lohnenswert sein, sonst fällt unser Hirn sofort in den Energie-Sparmodus.

Feedback kommt auf zwei Ebenen an

Sowohl Lob als auch Kritik kommen immer auf zwei Ebenen an: auf der Sachebene und auf der Beziehungsebene. „Der Chef schätzt meine Arbeit (nicht)“ bedeutet dann womöglich auch: „Er



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenfokussierte Unternehmensführung

schätzt *mich* (nicht)“. Und die Beziehungsanteile lassen sich aufrechnen. „Man kann sich das vorstellen wie ein Beziehungskonto. Jedes Lob ist eine Einzahlung, jede Kritik eine Abbuchung“, erklärt die Diplom-Pädagogin Heidrun Vössing. „Ist das Konto im Minus, ist die Beziehungsebene gestört. Dann wird selbst die konstruktivste Kritik sofort persönlich genommen.“

Deshalb rät die Trainerin Führungsleuten zum Drei-zu-eins-Sparen: „Wer pro Kritik dreimal lobt, hat immer ein ordentliches Polster.“ „Die Belohnung von Leistungssteigerungen ist effektiver als die Bestrafung von Fehlern“, bekräftigt der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman. Setzen Sie also öfter die Fehlersuchbrille ab und die Lobsuchbrille auf. Wer Gutes sucht, wird Gutes finden. Zu viel des Lobens soll es aber auch nicht sein, sonst tritt ein Gewöhnungseffekt ein - und das zerebrale Belohnungssystem springt nicht mehr an.

Algorithmisch oder heuristisch?

Der Schriftsteller Daniel Pink weist in seinem Buch *Drive* darauf hin, dass belohnendes Motivieren je nach Aufgabenstellung unterschiedlich ausfallen muss. Dabei unterscheidet er zwischen algorithmischen und heuristischen Aufgaben. Bei Ersteren handelt es sich um einfache Routinearbeiten mit einem vorgezeichneten Lösungsweg. Hier können vorausseilende „Wenn-dann“-Belohnungen („Wenn Sie bis morgen ..., dann ...“) sinnvoll sein, da sie die Aufmerksamkeit auf die Zielverfolgung lenken. Solche Belohnungen erzeugen allerdings Abhängigkeit und müssen deshalb immer wieder dargeboten werden.

Heuristische Aufgaben sind komplexer. Eine passende Lösung muss erst noch gefunden werden. Hier sind vorab in Aussicht gestellte Belohnungen kontraproduktiv, da sie den Fokus verengen und deshalb das kreative Denken blockieren. Ferner können sie die intrinsische Motivation auslöschen oder zu unkorrektem Verhalten verleiten, da nun der Bonus zum eigentlichen Ziel wird. Deshalb sind in diesem Fall „Nun-da“-Belohnungen („Nun, da das Projekt erfolgreich umgesetzt wurde, ...“) sinnvoller, solche also, die unerwartet kommen und erst angeboten werden, nachdem eine Aufgabe erfüllt ist. Inhaltliches Feedback ist dabei wertvoller als Geld.

Der größte Motivierer heißt Dopamin

Der größte Motivierer sitzt in unserem eigenen Kopf. Mächtige zerebrale Strukturen und biochemische Prozesse motivieren uns ohne Unterlass, alles Unangenehme penibel zu meiden und Angenehmes engagiert in Angriff zu nehmen. Biologen nennen das Evolution. So werden wir für Leistung, Lernen und das Meistern von Herausforderungen ständig belohnt: mit der süßesten



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenfokussierte Unternehmensführung

Droge, die die Natur je erfunden hat. Ihr Name? Dopamin. Dopamin ist der Freudentaumel, das aufgekrazte Beflügeltsein, der siebte Himmel, Glückseligkeit pur.

Im Reigen mit weiteren zerebralen Substanzen befeuert Dopamin unter anderem Arbeitsfreude, Wagemut und Leistungskraft. Außerdem stärkt es unser Immunsystem und schützt die Firmen so vor hohen Krankenständen. Dazu hat der Schweizer Soziologe Johannes Siegrist nachweisen können, dass eine Dysbalance zwischen Verausgabung und Wertschätzung am Arbeitsplatz zu erhöhten Gesundheitsrisiken führt.

Anerkennungsgespräche explizit in die Zielvereinbarungen einer Führungskraft aufzunehmen, ist also eine gute Sache. Doch einige Firmen haben inzwischen damit begonnen, Lobtage einzuführen: Freitag 10 Uhr: Loben auf der Agenda! So wird Lob zur Pflichterfüllung. Und genauso kommt das dann auch bei den Mitarbeitern an – was einen bitteren Nachgeschmack weckt und kontraproduktiv ist.

Die Dopamin-Produktion ist bei jedem Menschen verschieden

Dopamin wird, wie jeder andere Botenstoff auch, je nach Anlass und Menschentyp in unterschiedlicher Dosis erzeugt. Was uns motiviert, das eine zu tun und das andere zu lassen, ist bei jedem verschieden. Und nicht in jedem Genpool ist intrinsische Motivation en masse eingebaut. Vielfach reicht das innere Quantum, doch bisweilen tut ein wenig Aufmunterung gut.

Einerseits kann es also hilfreich sein, wenn von außen beharrlich bestärkt und mit Eifer ermutigt wird. Vom Sport wissen wir alle, welche Leistungswunder das oft bewirkt. Andererseits wird man Übermotivierte mitunter auch bremsen müssen, damit kein Unheil geschieht. Den größten Fehler, den Führungskräfte bei all dem machen können, ist der, vom eigenen Motivationsgrad auf den anderer Menschen zu schließen.

Wie monetäre und anerkennende Motivation klappt

Geld jedenfalls motiviert, wenn überhaupt, nur bedingt. Zu solchen Ergebnissen kam auch der Verhaltensökonom Dan Ariely in seiner Forschung. In einem Fall ging es um Geld als Bonus für Leistung. Kleine Beträge waren durchaus ein Ansporn. Hohe Boni hingegen führten zu einer deutlichen Verschlechterung der Ergebnisse, weil die Studienteilnehmer sich aus Angst vor einem möglichen Scheitern und dem damit verbundenen Geldverlust völlig verkrampften.

In einem weiteren Test ging es um drei Versuchsgruppen, die auf vollgeschriebenen Blättern bestimmte Buchstaben anzustreichen hatten. Die Teilnehmer der ersten Gruppe sollten ihren Namen auf jedes Blatt schreiben. Sobald eines fertig war, übergaben sie es dem Versuchsleiter, der es von oben bis unten durchsah, anerkennend nickte und es auf einen Stapel legte. Diese Gruppe bearbeitete durchschnittlich 9,0 Blätter.

Die Personen aus der zweiten Gruppe beschrifteten die Blätter nicht. Der Versuchsleiter legte sie beiseite, ohne einen Blick darauf zu werfen. Diese Gruppe gab durchschnittlich 6,8 Blätter ab. Bei den Teilnehmern der dritten Gruppe wurden die ausgefüllten Blätter sofort in einen Reißwolf gegeben, ohne sie vorher durchzusehen. Diese Gruppe schaffte durchschnittlich 6,3 Blätter. Ganz erstaunlich, wie viel mehr an Motivation schon ein klein wenig emotionale Anerkennung bringt.

Wie Lob zwecks Motivation eingesetzt werden kann

Die US-amerikanische Wissenschaftlerin Carol Dweck untersuchte verschiedene Arten des Lobens und kam zu folgendem Schluss: Wer für seine Intelligenz gelobt wurde, mied in der Folge anspruchsvolle Aufgaben eher, um nicht hinter den Erwartungen zurückzubleiben. Wer jedoch für seine Anstrengungen gelobt worden war, verstärkte bei Folgearbeiten seinen Einsatz. Die Teilnehmer der zweiten Gruppe meisterten schließlich die Aufgaben um dreißig Prozent besser als die der ersten Gruppe.

Schließlich hat ein Experiment am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) gezeigt, dass eine Arbeitsgruppe Auftrieb erhält und ihre Leistungen deutlich steigert, wenn drei Personen aus ihrer Mitte gelobt werden. Hingegen brachte es wenig, nur eine Person lobend herauszuheben. Ein Lob an alle steigerte den Gruppenoutput leicht. Mehrere Top-Leister zu würdigen motiviert offensichtlich am meisten.

Und was zeigt die Praxis? Im Rahmen einer Stepstone-Studie unter 1500 Mitarbeitern gaben 42 Prozent an, dass sie für ihre Arbeit nur sehr selten gelobt werden. 14 Prozent erhalten überhaupt keine Anerkennung. Nur 16 Prozent finden ihre Leistungen angemessen wertgeschätzt. Und nur drei Prozent der Befragten gaben an, dass ihnen fehlendes Lob nichts ausmache.

Wie extrem extrinsisch gesteuerte Alphas ticken

Es gibt Menschen, die laufen vor allem dann zur Hochform auf, wenn der Applaus von außen kommt. Wir finden sie in den Teppichetagen der großen Konzerne, auf Bühnen in



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenfokussierte Unternehmensführung

Scheinwerferkegeln - und in Stadien auf dem Siegerpodest. Zu ihren Lebenszielen gehört es, auf die Titelfelder wichtiger Medien zu gelangen, denn ihre Herrlichkeit soll sichtbar sein. Sie wollen beklatscht, umjubelt und vergöttert werden. Sie sonnen sich selig im Rampenlicht der bewundernden Öffentlichkeit. Wird dieses ausgeknipst, verkümmern sie kläglich. Das kraftvolle „Porschehormon“ Testosteron ist die Dampfmaschine, die sie im Großen und Ganzen befeuert.

Ein hoher Testosteronwert scheint sich gut anzufühlen, weshalb die, die das brauchen, ständig auf der Suche nach passender Außenstimulation sind. Möglichkeiten dazu gibt es genug, das braucht hier nicht vertieft zu werden. Wo Testosterongesteuerte das Sagen haben, gibt es überall Rankings, Rennlisten, Pokale, Statussymbole und Zeichen der Macht. Vor allem diese determinieren für einen Alpha den Wert eines Menschen.

Die monetäre Anreizgläubigkeit in den Führungsetagen hängt also ursächlich mit der eigenen Motivationsdisposition zusammen. Gratifikationen und dicke Bonuszahlungen sind für Alphas wie kapitale Zwölfender, die es zu erjagen gilt. Weil sich nur die Besten mit solchen Trophäen schmücken können, sind sie eine faszinierende Beute. Dabei sind Auszeichnungen oft so begehrenswert, dass legale Grenzen keinen Einhalt bieten. Lug und Trug wird zur Normalität. Denn Bewunderung macht süchtig. Und Sucht ist stärker als jede Moral.

Extreme Alphas schaden mehr als sie nützen

Alpha-Typen sind sehr leistungsbetont. Sie sprechen mit lauter Stimme, meist in der Ich-Form, effekthaschend und durchsetzungsstark. Sie wirken arrogant, aggressiv, selbstsicher und hart. Ohnmacht, also im wahrsten Sinne des Wortes ohne Macht zu sein, macht solche Typen ganz krank. Sie wollen beherrschen und kontrollieren. Ihre emotionale Kompetenz ist gering. Sie sind sachorientiert und kennen nur ein Ziel: nach oben! Sie ziehen in den Kampf und wollen den Sieg.

Alphas brauchen möglichst viele Leute *unter* sich und locken Ja-Sager geradezu an. An vielen kleinen Zeichen lässt sich erkennen, dass die ganze Firma ihre Eitelkeit pflegt. „Huldigen-Programme“ nenne ich das. Sie hassen andere Götter neben sich und lieben Mitarbeiter als „Dekorationsmaterial“. Widerstand mögen sie höchstens zwecks Reibung. So hemmen sie die Entwicklung all ihrer Leute. Eigene Beiträge werden überbewertet, die der anderen unterbewertet. Weil fast nur ihre eigene Meinung zählt, wird fast nie die bestmögliche Entscheidung getroffen.

Leider übersehen die, bei denen Wettbewerb wie ein Turbo wirkt, dass nicht jeder tickt wie sie selbst. Weil Alphas niemanden gern neben sich hochkommen lassen, drängt es sie, andere zu demütigen und ihre Minderwertigkeit sichtbar zu machen. Lob und Anerkennung sind deshalb auch



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenfokussierte Unternehmensführung

überhaupt nicht ihr Ding. „Meine Mitarbeiter machen einfach nichts Gutes. Wofür soll ich sie denn loben?“ sagte mir so einer kürzlich.

Treten Fehler auf, werden Schuldige gesucht und vor aller Augen bestraft. So sind Alphas zwar auch von Helden, vor allem aber von einem Schlachtfeld Demotivierter umgeben, die sich nichts trauen und höchstens ihre Standardleistungen abrufen können. Deshalb ein Tipp: Wenn Sie von Bestenlisten nicht lassen können, dann zeigen Sie die drei ersten Plätze, nicht aber den Rest, damit man die Verlierer nicht sieht. Was es bedeutet, sein Gesicht zu verlieren, das weiß doch wohl jeder. Unerfreulicherweise brauchen Testosterongesteuerte solche Triumphe.

Wer Macht kraft Amtes hat, ist stark gefährdet

„Macht verdirbt der Charakter“, sagt wissend der Volksmund. Hirnforscher berichten von einem sich verändernden Hormongemenge, vor allem der Testosteronspiegel steigt. Man wird zu einer High-T-Person, vielleicht sogar zu einer aus der „dunklen Triade“: Psychopathen, Narzissten und Machiavellisten. Die möglichen Folgen: Selbstherrlichkeit, Skrupellosigkeit, Regelbrüche, Positionengeschacher und eine als zustehend erachtete Selbstbedienungsmentalität.

Natürlich kann Testosteron auch ein wunderbarer Antreiber sein, es sorgt für Wachstum und Fortschritt und bringt uns mächtig voran. Doch in den falschen Hirnen ist es ein Teufelszeug. Es befeuert Eskalation, erkennt keine Grenzen und fabriziert den gefürchteten Tunnelblick. Höllisch aufpassen muss also jeder, der Macht erlangt, denn Macht verändert die Persönlichkeit. Vor allem die selbstkritische Einsicht versiegt.

Der zunehmend sorglose Umgang mit Machtbefugnissen führt zur blinden Selbstüberschätzung, zu Gewissenlosigkeit, zu pathologischem Größenwahn und womöglich in die Kriminalität. Die ganze Company wird umgebaut, um den Investoren zu imponieren, der Wirtschaftspresse zu gefallen und Boni einzuheimsen, ganz unabhängig davon, ob dies unternehmerisch sinnvoll ist oder auch nicht. Und oft ist niemand da, der nach Einhalt ruft. Denn Autoritätshörigkeit verbietet Widerworte.

Genpool und Sozialisierung machen Menschen verschieden

Wie wird man aber zu dem, der man ist? Manches hat mit Erziehung zu tun, anderes mit der Kultur, die einen sozialisiert. Doch auch in der eigenen Verantwortung liegt das, was uns als Persönlichkeit ausmacht. „Use it or lose it“, so funktioniert unser Gehirn. Was immer wieder gedacht und gemacht wird, bewirkt zerebrale „Trampelpfade“, die vorzugsweise begangen werden. So verfestigt sich Verhalten – positives und negatives.



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenfokussierte Unternehmensführung

Schließlich, und das scheint der Hauptgrund zu sein, gibt es eine genetische Disposition. So sehen manche in jedem „Neu“ eine Verheißung. Andere sehen darin nicht Chance, sondern Gefahr. Derartige Grundeinstellungen werden im Wesentlichen durch Neurochemie dirigiert. Sie ist die übermächtige Mitgift einer jahrmillionenlangen Vergangenheit.

Auch geschlechterspezifische Aspekte sind zu betrachten. So verstärkt das „weibliche“ Östrogen die Sozialmodule Fürsorge und Bindung. Das „männliche“ Testosteron hingegen ist mehr auf Eroberung aus. Dieser Hinweis sagt viel über das, was in den Teppichetagen passiert - und auch über die fehlende Weiblichkeit dort.

Über intrinsisch gesteuerte Motivation

Intrinsisch gesteuerte Menschen brauchen keinen funkelnden Zuspruch von außen, denn sie tragen ein Maximum an Motivation wie ein loderndes Feuer genetisch in sich. Schon als Kinder sind sie fast nicht zu halten vor lauter Bewegungsdrang. Neugierde und Abenteuerlust, Optimismus und Unbekümmertheit sind ihre Markenzeichen. Sie sind experimentierfreudig, lösungsorientiert, unkompliziert, flexibel, tolerant, kreativ.

Sie sind Frohnaturen mit quasi eingebauter Glücksfähigkeit. Ihr Hirn arbeitet schnell. Sie suchen nach Abwechslung und nehmen das Leben leicht. Ihre Disposition sorgt für Pioniergeist, Innovationen und Spaß, aber auch für unkalkulierbare Risikobereitschaft und Chaos. Sie sind ungeduldig, flatterhaft, rastlos, unzuverlässig. Für ruhigere Zeitgenossen können sie deshalb recht anstrengend sein.

Intrinsisch Motivierte tragen Begeisterung in sich

Intrinsisch gesteuerte sind Visionäre, Bekehrer, Heiler, aber auch Menschenfänger. Sie tragen den Funken der Begeisterung bis ans Ende der Welt. Mit ihrem Überschwang gelingt es ihnen, selbst müde Krieger wieder hochzureißen. Sie werden von einem Hormoncocktail befeuert, der vor allem den Botenstoff Dopamin enthält.

Dopamin-Euphorie sorgt für Vitalität, für einen hochgradigen Energielevel und für den Chancenblick. Sie macht uns unternehmungslustig, leistungsfähig, wagemutig und siegesgewiss. Kommt eine motivierende Befuerung von außen hinzu, dann wachsen solche Charaktere über sich selbst hinaus. Allerdings werden in diesem Zustand hirnnere Kontrollzentren



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenfokussierte Unternehmensführung

zurückgefahren, weshalb eine Überdosierung gefährlich sein kann. Eine Notbremsung ist dann lebensnotwendig, um sie vor sich selbst zu retten.




Alles in allem sind Dopamingesteuerte wie wilde Pferde, manchmal geradezu besessen von einer Idee - und anderen schnell um Meilen voraus. Leider übersieht so einer, dass bei weitem nicht jeder derart begnadet ausgestattet ist wie er selbst. Schlimmer noch: Er merkt nicht einmal, dass viele nicht den Hauch einer Chance haben, bei seinem Tempo mitzuhalten. Und er übersieht, dass sich andere bei der Hatz, die für ihn ein Leichtes ist, bis zum Burnout zerreiben - oder entmutigt das Handtuch werfen.

Über gemischt gesteuerte Motivation

Schließlich gibt es eine dritte Spezies. Eigenmotivation, Antrieb und Willenskraft sind bei ihnen eher gering. Sie neigen zu Pessimismus, Selbstmitleid, Phlegma und mangelnder Resilienz. Manche verlöschen bis an den Rand der Depression. Um auf volle Drehzahl zu kommen, benötigen sie Zuspruch von außen. Zuwendung und Akzeptanz sind zwar für jeden von uns elementar, für diesen Typ aber ein biologisches Grundbedürfnis. Im Grunde wollen diese Menschen stolz sein können auf das, was sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu leisten in der Lage sind. Und das ist oft ganz schön viel. Sie sind zuverlässig, fürsorglich, beharrlich, penibel genau.

Doch ihr Selbstbewusstsein leidet, und sie werden von Zweifeln geplagt. Deshalb können sie nicht immer zeigen, was in ihnen steckt. Sie neigen zur Vorsicht und sind zögerlich, wenn es um Entscheidungen geht. Routinen und ein vertrautes Umfeld geben ihnen Sicherheit. Sie mögen Schritt-für-Schritt-Aufgaben - und leisere Varianten der Anerkennung. Aufgesetzte Lobattacken machen sie misstrauisch. Begeisterungstürme machen sie skeptisch. Und öffentlicher Beifall ist ihnen peinlich.

Manche Führungskräfte würdigen nur herausragende Verdienste und vergessen dabei die vielen kleinen Performancesteigerungen solcher Mitarbeiter im Leistungsmittelfeld und darunter. Vor allem, wem der Glaube an sich selbst fehlt, braucht wohl dosiertes, begründetes, regelmäßiges Lob. Es ist *das* Elixier, das gerade stille, zurückhaltende und weniger talentierte Menschen beseelt, endlich Mut zu fassen und vollen Einsatz zu bringen. Für *den* Chef, der ihre Leistungen würdigt, ohne gleich überschwänglich zu werden, werden sie kleine Heldentaten vollbringen. Und für das Wohl der Kunden wachsen sie dann über sich selbst hinaus.



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenfokussierte Unternehmensführung

Das Buch zum Thema, Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, ungekürzte Hörbuchfassung, 10 CDs, 49,90 Euro
ISBN 978-3-86936-501-5

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die

Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. Kontakt: www.touchpoint-management.de und www.anneschueller.de

© 2015 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.