

Loben ja, aber richtig. Wer die Intelligenz lobt, setzt seine Mitarbeiter unter Druck. Besser sind Komplimente für konkrete Leistungen.

Foto: Robert Kneschke/Shutterstock.com



Verhalten sticht Intelligenz

Falsches Lob: Komplimente sinnvoll einsetzen –
Dr. Susanne Klein mit Tipps zur erfolgreichen Praxisführung (30)

„Sie ist mehr als eine gute Fee: intelligent, aufmerksam, klug. Ich wünschte, ich hätte nur solche Mitarbeiterinnen.“ „Das ist prima, wenn die Zusammenarbeit so gut klappt“, kommentiere ich. „Hoffentlich sagen Sie ihr das nicht mit diesen Worten!“ „Warum nicht?“

Warum nicht?, mag man sich fragen. Wenn sich eine Mitarbeiterin vorbildlich verhält, dann darf man ihr das doch sagen, oder?

Antwort gibt eine kanadische Studie, die 2017 in der Zeitschrift „Psychological Science“ veröffentlicht wurde. Sie belegt wiederholt, dass es große Auswirkungen hat, ob man pauschal die Intelligenz ei-

ner Person lobt oder differenziert ein konkretes Verhalten.

Die einen schummeln, die anderen spielen fair

In der Studie wurde mit 300 chinesischen Kindern im Alter zwischen drei und fünf Jahren ein Spiel gespielt, bei dem sie schummeln konnten, um einen Vorteil für sich zu erzielen.

Die Aufgabe war einfach. Die Kinder sollten erraten, ob die Zahl auf einer verborgenen Karte höher oder niedriger ist als sechs. Vor dem zweiten Versuchsteil, bei dem die Kinder die Chance hatten zu schummeln, wurden manche für ihre Klugheit gelobt, andere für ihre Leistung. Bei der dritten Gruppe, der Kontrollgruppe, wurde die Leistung nicht kommentiert. Alle Kinder erhielten einen kurzen unbeobachteten Moment, in dem sie sich die Karte vor ihrer Schätzung ansehen konnten. Es stellte sich heraus, dass die Kinder, die zuvor ein Lob für ihre Intelligenz erhalten hatten, zu 60 Prozent diesen Moment nutzten, um ihre Leistung zu verbessern. Sie schauten sich ihre Karte vor ihrem Votum an. Die für ihre Leistung gelobten Kinder und die Kontrollgruppe schummelten signifikant weniger. Für sie war es offensichtlich nicht so relevant, unbedingt eine gute Leistung zu zeigen. Sie spielten einfach.

Falsches Lob erzeugt inneren Druck

Die Studie belegt vorangegangene Untersuchungen, die ebenfalls zeigen, dass Menschen, die für ihre Persönlichkeitseigenschaften gelobt werden, eher unter Stress geraten und um jeden Preis eine gute Leistung zeigen möchten, als

Menschen, die für ihre Arbeit oder für ihr Verhalten gelobt werden. Forscher vermuten, dass Menschen aus einem inneren Druck heraus so reagieren. Sie möchten die positive Einschätzung ihrer Persönlichkeitseigenschaften nicht verlieren. Dafür nutzen sie jede Chance. „Ich werde für klug gehalten“, sagt man sich, „und das darf sich auf keinen Fall ändern.“ Einen Fehler zu machen ist etwas ganz anderes, als grundsätzlich für weniger intelligent gehalten zu werden. Positive Persönlichkeits-

Merkmale wollen wir stabilisieren und wünschen uns, dass andere diese wahrnehmen. Üblicherweise strengt das nicht an, weil die Merkmale oft unbewusst funktionieren, also leicht abrufbar sind. Werden wir dafür gelobt, steigt der Druck, eine gute Leistung zu reproduzieren.

Merkmale wollen wir stabilisieren und wünschen uns, dass andere diese wahrnehmen. Üblicherweise strengt das nicht an, weil die Merkmale oft unbewusst funktionieren, also leicht abrufbar sind. Werden wir dafür gelobt, steigt der Druck, eine gute Leistung zu reproduzieren.

Merkmale wollen wir stabilisieren und wünschen uns, dass andere diese wahrnehmen. Üblicherweise strengt das nicht an, weil die Merkmale oft unbewusst funktionieren, also leicht abrufbar sind. Werden wir dafür gelobt, steigt der Druck, eine gute Leistung zu reproduzieren.

Merkmale wollen wir stabilisieren und wünschen uns, dass andere diese wahrnehmen. Üblicherweise strengt das nicht an, weil die Merkmale oft unbewusst funktionieren, also leicht abrufbar sind. Werden wir dafür gelobt, steigt der Druck, eine gute Leistung zu reproduzieren.

Anzeige



Merkmale wollen wir stabilisieren und wünschen uns, dass andere diese wahrnehmen. Üblicherweise strengt das nicht an, weil die Merkmale oft unbewusst funktionieren, also leicht abrufbar sind. Werden wir dafür gelobt, steigt der Druck, eine gute Leistung zu reproduzieren.

Richtiges Lob fördert positives Verhalten

Dies steht der häufigen Hypothese von Arbeitgebern entgegen,

Infos

Dr. Susanne Klein referiert auf dem Pluradent-Symposium am 20. und 21. April 2018 in Seeheim-Jugenheim.

- **Vortrag:** Motiviert, kompetent, selbstbewusst – wie Unternehmer ticken und wie sie führen
- **Workshop:** Beweglich, lernfähig, aktiv – agile Methoden für die Praxis und Laborführung

Fazit

Dieses feine System von Aktion und Reaktion kann leicht gestört werden. Falsches Lob kann dazu führen, dass Druck entsteht und die Intelligenz nicht mehr konstruktiv genutzt wird. Fehler können wir wiedergutmachen, genießen aber nach wie vor die Anerkennung unserer Mitmenschen. Haben wir aber Sorge, dass andere Menschen uns Persönlichkeitsfaktoren wie Intelligenz, Ehrlichkeit oder Zuverlässigkeit absprechen könnten, steigt der innere Druck, und wir nutzen alle Möglichkeiten, um das positive Bild der anderen zu stabilisieren. Dafür schummeln wir auch mal und versuchen, uns nicht erwischen zu lassen. Möglicherweise nutzen wir unsere Intelligenz dann dafür, Fehler möglichst unauffällig anderen in die Schuhe zu schieben. Interessanterweise ist dieser Effekt bei Mädchen und Frauen deutlich höher als bei Jungen und Männern.

Viel mehr als Persönlichkeitseigenschaften prägen Umweltfaktoren unser Verhalten. Und jede gute Fee versucht, ihr Verhalten in ihrem System zu optimieren. So kann aus einer guten Fee ganz leicht eine Fee werden, die böse erscheint. Auslöser ist aber nicht die Persönlichkeit der Person selbst, sondern die Reaktion des Umfelds. Auch wenn viele Chefs das anders wahrnehmen.

Dr. Susanne Klein,
Offenbach

(wird fortgesetzt)

Über die Autorin



Dr. Susanne Klein ist Referentin in der Pluradent-Akademie für das Thema „Praxisführung“. Sie ist maßgeblich verantwortlich für das Coaching von Praxisinhabern und Führungsteams zur Gestaltung von erfolgreicher Führung und Zusammenarbeit bei Prodent-Consult.

Die promovierte Psycholinguistin berät und coacht seit 1993 Führungskräfte in verschiedenen Unternehmen. Seit zehn Jahren bildet sie international zertifizierte Coachings aus und hat eine Vielzahl an Publikationen in diesem Themenbereich veröffentlicht. Sie hat zwei international anerkannte Preise für ihre Programme gewonnen. 2015 wurde sie in den deutschen Vorstand des European Mentoring and Coaching Council gewählt.

Kontakt per E-Mail an
susanne.klein@pluradent.de.