



Die Macht der guten Worte

Psychologie. Sätze können wie Faustschläge wirken. Sie führen dazu, dass wir im Job nicht mehr bei der Sache sind. Wertschätzende Kommunikation ist auch das Geheimnis einer guten Ehe.

VON UTE BRÜHL

Seien Sie nett zur Ihrem Arzt – das gebietet nicht nur die Höflichkeit, sondern scheint auch in Ihrem eigenen Interesse. Wer vorab motzt, riskiert nämlich, dass der Arzt ihn unbewusst schlechter behandelt, wie Arik Riskin von der Universität Tel Aviv herausgefunden hat.

Der Professor an einer Management-Uni hat dazu einen Versuch gestartet: Er ließ 24 medizinische Teams aus ganz Israel an einer Übung teilnehmen, bei der sie an Puppen simulieren sollten, wie sie Neugeborene in Lebensgefahr behandeln. Die Mediziner erfuhren, dass sie von US-amerikanischen Ex-

perten dabei gefilmt und beobachtet würden. Die Hälfte der Teams bekam einen neutralen, die andere Hälfte einen herablassenden Beobachter zur Seite, der die Mediziner mit dem Satz begrüßte: „Ich habe schon viele Spitäler in der Welt gesehen, und ich muss sagen, dass ich von der israelischen Qualität der Medizin nicht gerade beeindruckt bin.“ Ein Satz, der offenbar wie ein Faustschlag wirkte – mit Folgen für die Arbeitsweise der Mediziner: Die Mitarbeiter sprachen weniger miteinander, auch ihre Diagnose- und Behandlungsergebnisse waren deutlich schlechter als jene der Kontrollgruppe.

Alfred Lackner ist Wirt-

schafts- und Arbeitspsychologe und weiß, wie abwertende Aussagen auf Mitarbeiter wirken können: „Die Betroffenen sind verunsichert und wenden der Aussage mehr Aufmerksamkeit zu als ihrer Arbeit.“ Kein Wunder, dass die Test-Mediziner nicht ganz bei der Sache waren.

An sich glauben

Allerdings lässt sich nicht jeder durch die Kritik seines Chefs verunsichern, einige Arbeitnehmer sind sogar motivierter – nach dem Motto: Dem zeig' ich's jetzt. Psychologen nennen das „Selbstwirksamkeit“. Das beschreibt Menschen, die ein großes Selbstvertrauen haben und wissen, was sie kön-

nen. „Für diese Menschen hat ein Feedback von außen nicht die Bedeutung“, sagt Lackner.

Leicht gesagt. Der Weg zum Selbstvertrauen ist ein langer. „Unser biologisches System ist darauf angelegt, dieses zu entwickeln und zu verstärken“, weiß der Psychologe. „Immer wenn wir etwas tun, bei dem wir Erfolg haben, schüttet das Gehirn Botenstoffe aus, die uns glücklich machen.“ Das fange schon bei den Kleinsten an: Jeder hat schon einmal ein krabbelndes Baby beobachtet, das mit allen Kräften versucht, sich an einem Stuhlbein hochzuziehen. Zigmund probiert der Kleine, irgendwann schafft er es von ganz allein: „Solche Erfolgserleb-

nisse stärken das Selbstvertrauen und das Wissen in die eigenen Fähigkeiten“, sagt Lackner. Solch Erfahrungen lassen sich auch auf andere Kompetenzen übertragen. „Es ist die wesentliche Aufgabe der Eltern, die Kinder dabei zu begleiten und zu unterstützen. Lehrer können da nur einen kleinen Teil beitragen“, so Lackner.

Ob jemand den Job gut macht, hängt also nur bedingt von seinem Vorgesetzten ab. Allerdings kann man den Chef nicht aus seiner Verantwortung entlassen: „Ein guter Chef ist jemand, der Interesse an Menschen und ein differenziertes Selbstbild hat. Er schafft es nämlich, Misserfolge nicht

auf seine Mitarbeiter zu projizieren und ihnen die Schuld dafür zu geben. Er ist gelassener.“

Partnerschaft

Wertschätzende Worte tun der Seele nicht nur im Job gut. Sie sind auch der Nährboden, auf dem eine Beziehung gedeihen kann.

Der amerikanische Beziehungsforscher John Gottmann fand heraus, dass es fünf liebevolle Worte braucht, um ein einziges gemeines aufzuwiegen. Lackner will das nicht so als Formel darstellen: „Manche haben das Talent, andere mit einem Satz massiv zu verletzen. Da reichen fünf nette Sätze nicht aus.“