



Der Negativitätseffekt – die Macht des Schlechten

Kritik, richtig geäussert, motiviert Menschen, das Beste aus sich herauszuholen. Entgegen der landläufigen Meinung schmerzt in Lob verpackte Kritik besonders. Das Prinzip Belohnung plus die Ankündigung von Konsequenzen kann hingegen sehr zielführend sein, da Menschen motiviert sind, aus Fehlern zu lernen und sich zu verbessern. Allerdings gilt es auch da, die richtigen Worte zu finden. von Thomas Stecher

Negative Informationen und Ereignisse beeinflussen die Menschen stärker als positive. Das liegt daran, dass der menschliche Verstand den Körper schützen möchte und darum das Umfeld immerzu nach Bedrohungen absucht. Dieses Phänomen nennen Wissenschaftler Negativitätseffekt. Die negative Verzerrung von Wahrnehmungen kann dazu führen, dass irrationale Entscheidungen getroffen werden. Indem man den Negativitätseffekt erkennt und versteht, gelingen rationalere Entscheidungen, man gewinnt eine positivere Lebenseinstellung und kann bessere Leistungen erbringen.

Lernen, richtig Kritik zu üben

Das Verhältnis von positiven Erlebnissen zu negativen wird durch den Positivitätsquotienten ausgedrückt. Übersteigt die Anzahl der positiven Erlebnisse die der negativen um einen bestimmten Faktor, schätzt man etwas als insgesamt positiv ein. Dieser Schwellenwert ist nicht für alle Bereiche derselbe.

Was etwa Geld angeht, scheint es vielen Menschen leichter zu fallen Gewinne und Verluste rational miteinander zu vergleichen. Hier braucht es daher nur



Kritik und Belohnung richtig platziert, steigern die Motivation der Mitarbeitenden Bild 123rf

zwei positive Erlebnisse, um ein negatives aufzuwiegen. Bei emotionalen Angelegenheiten, in welchen viel von subjektiven Bewertungen abhängt, braucht es dagegen vier positive Erlebnisse, um ein negatives wettzumachen.

Als Faustregel gilt: Einem negativen Ereignis müssen mindestens vier positive Ereignisse gegenüberstehen. Negatives kann zum Vorteil genutzt werden; Studien zeigen, dass Menschen, die Kritik üben, als intelligenter wahrgenommen werden als Menschen, die viel loben. Um zwar intelligent, aber nicht grausam zu

wirken, sollte man Kritik gleichwohl abmildern. Rückmeldungen sollten – entgegen der landläufigen Meinung – nicht mit Lob beginnen. Die Forschung zeigt, dass in Lob verpackte Kritik besonders wehtut und dass das Lob sowieso nicht in Erinnerung bleibt. Leitet man etwa ein Feedback an Mitarbeitende positiv ein, nicht mit übermässigem Lob, macht dies den Gesprächspartner empfänglicher für Kritik. Haben diese die Kritik angenommen, ist ihr Verstand durch den Negativitätseffekt geweckt und damit bereit für die Aufnahme von Lob. An dieser

Stelle sollten anschliessend mindestens vier Komplimente folgen.

Zuckerbrot und Peitsche

Dieser Ansatz scheint heute verpönt und sehr befremdend. Neusten wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge wirken jedoch negative Konsequenzen, auch bloss angedrohte, meist besser als reine Belohnungen. Angekündigte Konsequenzen einer Handlung bewirken unter bestimmten Bedingungen stärkere Leistungssteigerungen als reine Belohnungen. Das liegt unter anderem daran, dass eine negative Massnahme – etwa ein schlechtes Arbeitsergebnis – Kritisierte über das damit verbundene schlechte Gefühl dazu bringt, die Gründe für das ungenügende Abschneiden zu reflektieren und es zu verbessern.

Zielführend scheint dabei das Prinzip Belohnung plus die Ankündigung von Konsequenzen. Das zeigt ein Experiment, das in einem Montageunternehmen durchgeführt wurde: Allen Mitarbeitenden wurden 20 Prozent mehr Gehalt pro Woche geboten, wenn sie mehr Stücke montierten.

Das Angebot wurde jedoch zweimal unterschiedlich formuliert: Der einen Gruppe wurde gesagt, sie bekämen die

zusätzlichen 20 Prozent am Ende der Woche, sofern sie ihr neues Wochensoll erfüllt hätten. Der anderen Gruppe versprach man eine Erhöhung des Grundgehalts um 20 Prozent pro Woche. Allerdings sollten ihnen diese 20 Prozent nicht ausbezahlt werden, wenn sie das neue Soll nicht erfüllten.

Die zweite Gruppe schnitt durchwegs besser ab. Die angedrohte Konsequenz wirkte stärker als die voraussichtliche Belohnung. Kritik und Massnahmen sorgen, sofern richtig angewendet, weit schneller für Fortschritte als der Ansatz, einfach jedem eine Medaille fürs Mitmachen anzuheften. Dieses Vorgehen inspiriert Menschen, aus ihren Fehlern zu lernen. Kritik bringt den Menschen dazu, sich zu verbessern und seine Leistung und Motivation zu steigern. Kritik und Lob vermag richtig verstanden und korrekt umgesetzt, aus allen das Beste herauszuholen.

■ Thomas Stecher ist dipl. Berufs- und Laufbahnberater. Berufs- und Bildungsberatung, Quaderstrasse 16, 7000 Chur, Telefon 081 330 17 87 www.th-stecher.ch