

Hans-Jürgen Kratz

30 Minuten

Kritisieren und Anerkennen

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Diethild Bansleben

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2007 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

3., überarbeitete Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-293-9

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Nutzen Sie die Führungsmittel Kritik und Anerkennung	9
Kommen Sie Ihren Führungsaufgaben nach?	9
Ist Ihnen das Kritisieren unangenehm?	10
Hat Anerkennung bei Ihnen Seltenheitswert?	12
Sind Ihnen die Vorzüge konstruktiver Kritik und Anerkennung bewusst?	14
2. Vermeiden Sie Fehler beim Kritisieren	17
Kennen Sie „schmerzende“ Kritik?	18
Praktizieren Sie die 10 Kardinalfehler beim Kritisieren?	19
Mit welchen negativen Auswirkungen müssen Sie rechnen?	33
3. Stellen Sie mit Ihrer Gesprächstechnik Weichen	37
Verwenden Sie Ich-Botschaften?	37
Pflegen Sie Blickkontakt?	39
Zeigen Sie einen freundlichen Gesichtsausdruck?	40
Sprechen Sie Ihren Mitarbeiter mit seinem Namen an?	41
Hören Sie aktiv zu?	42

4. Führen Sie logisch aufgebaute Kritikgespräche	49
Nach welchen Kriterien prüfen Sie, ob die Voraussetzungen für ein konstruktives Gespräch erfüllt sind?	49
Wie bauen Sie ein Kritikgespräch auf?	54
Welche Gesprächsstruktur ist für Sie künftig unverzichtbar?	67
5. Verabreichen Sie das lebenswichtige Vitamin Anerkennung	71
Was bewirkt Anerkennung bei Ihnen und Ihren Mitarbeitern?	71
Anerkennung verschafft Erfolgserlebnisse	72
Wie sollten Sie Anerkennung aussprechen?	77
Mit welchen wesentlichen Fragen bringen Sie Anerkennungsgespräche auf einen guten Weg?	85
Ausblick	88
Musterlösungen	90
Fast Reader	91
Weiterführende Literatur	95
Register	96

Vorwort

Wir wissen zwar, dass Kritik und Anerkennung als konstruktive Führungsmittel betrachtet werden sollen, welche die Arbeitsmoral und die Motivation der Mitarbeiter positiv beeinflussen können. Denn mit Kritik sollen künftige Fehler eliminiert oder falsche Verhaltensweisen verbessert und mit Anerkennung richtige Verhaltensweisen gefestigt werden.

Dennoch begehen Vorgesetzte bewusst oder unbewusst Fehler beim Kritisieren und Anerkennen, die das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter negativ berühren und schließlich eine Verschlechterung des Arbeitsklimas und eine Verminderung der Arbeitsleistung bewirken. Da nach wie vor im betrieblichen Alltag bei Kritik und Anerkennung viel „Porzellan zerschlagen wird“, soll dieser Leitfaden Vorgesetzten helfen, Fehlverhalten abzubauen und diese Führungsmittel mit Erfolg für alle Beteiligten zu nutzen. Wenn in menschlich verbindlicher Form und taktisch kluger Weise kritisiert und anerkannt wird, wird das alle Beteiligte belastende „Gegeneinander“ vermieden und vom harmonischen und die Arbeitsleistung fördernden „Miteinander“ abgelöst. Übrigens: Alle folgenden Ausführungen beziehen sich zwar auf den beruflichen Sektor und auf das Verhältnis Vorgesetzter – Mitarbeiter. Tatsächlich lassen sich diese Überlegungen sinngemäß auf viele andere Lebensbereiche übertragen.

So übt Kritik und Anerkennung

eine Großmutter	gegenüber	dem Enkel,
ein Ehemann	gegenüber	seiner „besseren Hälfte“,
ein Lehrer	gegenüber	einer Schülerin,
eine Kundin	gegenüber	einem Verkäufer,
ein Berufsberater	gegenüber	einem Ratsuchenden,
ein Demonstrant	gegenüber	einem Polizisten,
ein Mädchen	gegenüber	seiner Freundin,
eine Ausbilderin	gegenüber	einer Auszubildenden,
ein Journalist	gegenüber	einem Interviewpartner,
ein Pfarrer	gegenüber	einem Konfirmanden oder
eine Politikerin	gegenüber	einem politisch Andersdenkenden.

Sie erkennen: Kritik und Anerkennung begegnen uns überall und immer wieder. Deshalb werden alle Leser den folgenden Ausführungen nützliche Denkanstöße und Erfolg versprechende Handlungsalternativen entnehmen können.

Ein gutes Gelingen wünscht Ihnen

Hans-Jürgen Kratz
www.personaltraining-kratz.de



**Wie werten Sie Ihre
Kontrollergebnisse aus?**

Seite 9

**Gehen Sie Kritik möglichst aus
dem Wege?**

Seite 10

**Ist das Wort „Anerkennung“ für
Sie ein unbekannter Begriff?**

Seite 12

1. Nutzen Sie die Führungsmittel Kritik und Anerkennung

Als Vorgesetzter gehört es zu Ihren Führungsaufgaben, durch Kontrolle zu ermitteln, ob und in welchem Umfang Ziele erreicht wurden. Dieser Kontrollpflicht werden Sie eher still und unauffällig nachkommen und keinesfalls eine „Staatsaktion“ daraus machen.

1.1 Kommen Sie Ihren Führungsaufgaben nach?

Als Vorgesetzter liegt Ihnen daran, Ihrer Kontrollfunktion den negativen Beigeschmack eines Überwachungs-, Fehlerfindungs-, Schikanierungs- und Bestrafungsinstruments zu nehmen.

Vorrangig denken Sie an Stichprobenkontrollen, deren Wert als „Frühwarnsystem“ unbestritten ist. Sie bemühen sich, die Balance zwischen häufigem Kontrollieren und zu seltener Kontrolle zu halten. Mit häufigen Kont-

rollen entmündigen Sie Ihre Mitarbeiter und erziehen sie zur Unselbstständigkeit. Zu seltene Kontrollen vergrößern indes das Fehlerrisiko.

Wesentlicher Zweck Ihrer Kontrollen muss die Ergebnisverbesserung sein. Deshalb sind Ihre gewonnenen Erkenntnisse den Mitarbeitern zu eröffnen.

Kontrolle

Soll = Ist	Soll ≠ Ist
Anerkennung	Kritik

30

Sowohl Kritik als auch Anerkennung sind als Teile der Führungsaufgabe Kontrolle unverzichtbar. Ein Vorgesetzter, der diese Führungsmittel aus „Nächstenliebe“, Mangel an Courage, fehlender Sensibilität oder aus sonstigen Gründen nicht einsetzt, begeht einen schweren Führungsfehler.

1.2 Ist Ihnen das Kritisieren unangenehm?

Manche Vorgesetzte gehen mit Kritik zurückhaltend um oder formulieren sie nur andeutungsweise „durch die Blume“. Damit wollen sie möglichen unangenehmen Reaktionen des Mitarbeiters wie Ausflüchten, Angriffen oder etwa beleidigten Rückzug aus dem Wege gehen. So sind Begründungen zu hören wie:

- „*Es ist mir peinlich zu kritisieren, weil auch ich nicht kritisiert werden mag.*“
- „*Ich möchte mit meinen Mitarbeitern friedlich auskommen und provoziere doch nicht mit meiner Kritik ein schlechtes Arbeitsklima.*“
- „*Ich habe einfach nicht den Mut, meinen Mitarbeitern, die sich gewiss viel Mühe geben, etwas Unangenehmes zu sagen.*“

Diese Vorgesetzte erkennen, dass richtig geäußerte Kritik aufbauen und daher zukünftig bessere Verhaltensweisen und Ergebnisse bringen soll. Wird der Mitarbeiter bei Fehlern oder unzulänglichen Verhaltensweisen nicht kritisiert, betrachtet er sein Tun als richtig und setzt es vielleicht sogar verstärkt fort. Seine Leistung wird hier nicht verbessert, denn er ist sich keiner Schuld bewusst.

Berechtigte Kritik zurückzuhalten nutzt wirklich niemandem. Sie schaden aber dem Betrieb, wenn Sie die Wiederholung von Fehlern oder unzulänglichen Verhaltensweisen nicht verhindern.

Gehen wir davon aus, dass kaum ein Mitarbeiter aus bösem Willen vorsätzlich Fehler produziert. Vielmehr unterlaufen sie ihm im Regelfall, weil er sie nicht erkennt bzw. es nicht besser weiß. Jeder Mitarbeiter möchte ohne Fehler arbeiten, um Erfolge bei der Arbeit zu sehen, die Wertschätzung der Umwelt zu gewinnen und in Übereinstimmung mit dem eigenen Gewissen zu leben.

Nur Faule und Dummköpfe machen keine Fehler. Der Faule tut nichts, der Dumme erkennt seine Fehler nicht oder sieht sie erst gar nicht ein.

Allerdings können ständige Hinweise von Mitarbeitern wie „Wo gehobelt wird, fallen Späne“ oder „Man wird ja wohl mal einen Fehler machen dürfen“ nicht als Erklärungsmodell für Schlamppereien und allgemeine Nachlässigkeit akzeptiert werden.

Wenn auch die Forderung nach völlig fehlerfreiem Arbeiten eine blockierende Illusion bleibt, so ist doch stets eine deutliche Fehlerreduzierung anzustreben. Deshalb darf der Vorgesetzte keinesfalls über Kritikwürdiges hinwegsehen. Ansonsten werden geduldete Nachlässigkeiten, die den Vorgesetzten zu keinen „erzieherischen Maßnahmen“ bewegen, allmählich zur Norm, zum üblichen Standard.

30

Halten Sie eine berechtigte Kritik zurück, so bringen Sie Ihren Mitarbeiter – sicherlich auch das Unternehmen und möglicherweise auch sich selbst – um den Erfolg!

1.3 Hat Anerkennung bei Ihnen Seltenheitswert?

Haben Sie schon Äußerungen von Vorgesetzten gehört wie

- „Meine Mitarbeiter sollen durch Anerkennung nicht übermütig werden und sich auf ihren Lorbeeren ausruhen. Das sagt auch ein russisches Sprichwort: Lob ist des Mannes Untergang.“
- „Wenn ich nichts sage, ist alles in Ordnung, das ist doch Anerkennung genug. Wenn jemand einen Fehler macht, melde ich mich schon.“
- „Eine gute Leistung ist doch selbstverständlich. Dafür wird der Mitarbeiter schließlich bezahlt. Weshalb dann noch eine zusätzliche Lohhudelei?“

Auf den Punkt gebracht lautet die Devise dieser Vorgesetzten: „Nicht kritisiert ist Lob genug.“ Sie übersehen, dass vorenthaltene Anerkennung einem vorenthaltenen Entgelt in der „seelischen Lohntüte“ der Mitarbeiter gleichkommt.

Wären diese Vorgesetzten sich selbst gegenüber ehrlich, würden sie vermutlich die Feststellung bestätigen, dass jeder von uns Erfolge besonderer Art benötigt: nämlich in den Augen anderer Menschen Anerkennung finden.

Anerkennung ist sowohl im Berufsleben als auch im Freizeitbereich eine überaus motivierende Kraft. Deshalb muss sie Mitarbeitern gegenüber deutlich herausgestellt werden. Schwerlich verstehen Mitarbeiter Bemerkungen ihrer Vorgesetzten, wonach das Fehlen von Kritik Anerkennung bedeute.

1.4 Sind Ihnen die Vorzüge konstruktiver Kritik und Anerkennung bewusst?

Idealerweise können Sie den folgenden Statements ruhigen Gewissens zustimmen:

Durch Kritik ...

- ... korrigiere ich Leistungen oder Verhalten meiner Mitarbeiter.
- ... werden Fehler künftig vermieden, womit das Selbstvertrauen meiner Mitarbeiter gesteigert wird.
- ... ermögliche ich den Mitarbeitern eine sachlich begründete Selbstbeurteilung.
- ... trage ich zur Entwicklung/Förderung meiner Mitarbeiter bei.

Durch Anerkennung ...

- ... steigere ich das Selbstwertgefühl meiner Mitarbeiter und
- ... vermittele ich ihnen Erfolgserlebnisse.
- ... wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem eigenen Arbeitsbereich und dem Vorgesetzten erhöht.
- ... ermutige ich meine Mitarbeiter zu weiteren anerkennenswerten Leistungen.
- ... wecke ich in meinen Mitarbeitern schlummernde Kräfte, die weitere Leistungssteigerungen bewirken.
- ... vermindere ich die Fluktuationsbereitschaft.

Als kluger Vorgesetzter werden Sie Kritik und Anerkennung gezielt einsetzen und bei konstruktiver Nutzung dieser Führungsmittel in den meisten Fällen die betrieblichen Ziele bei größerer Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter erreichen.

30