

handwerk. magazin

www.handwerk-magazin.de

Anleitung:

LOB UND KRITIK richtig anbringen

Autorin: Barbara Seidl, Personalexpertin und Coach für Handwerksbetriebe

IMMER AUF DER SICHEREN SEITE



Von unserer Fachredaktion geprüft. Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.

LOB UND KRITIK richtig anbringen

So setzen Sie Lob und Kritik in der Mitarbeiterführung richtig ein.

Barbara Seidl, Wirtschaftsmediatorin, Coach und Expertin für Personalführung in München, kennt die typischen Fragen und Alltagssituationen im Handwerksbetrieb aus ihrer langjährigen Beratungspraxis. In dieser Arbeitshilfe erklärt Sie, was Lob und Kritik im Arbeitsalltag bewirken und wie Chefs diese Instrumente zielgerichtet einsetzen können.

WELCHE FUNKTION HAT EIN LOB FÜR IHREN FÜHRUNGSALLTAG UND IHRE MITARBEITER?

Ein Lob schafft positiven Kontakt mit Ihren Mitarbeiter/innen und stärkt die zwischenmenschliche Beziehung. (Das gilt jedoch nur, wenn das Lob echt ist, wenn die Leistung auch gut bzw. über dem Durchschnitt ist).

- Anerkennung guter Leistung.
- Lob motiviert, spornt an, weiterhin so zu arbeiten und stellt einen Leistungsanreiz dar.
- Lob gibt dem Mitarbeiter wichtige Information: Die lernt die Beurteilung seines Verhaltens durch den Vorgesetzten kennen und kann sich mit anderen Kollegen vergleichen. Es schafft Sicherheit, inwieweit die Ziele erreicht und die Aufgaben gut gelöst wurden. Das ist die Grundlage für weitere gute Leistungen.
- Anerkennung und Lob stärkt das Zugehörigkeitsgefühl und trägt zum positiven Betriebsklima bei.
- Konkrete positive Rückmeldungen durch Führungskräfte ist ein Lernen am Erfolg, ein Verstärken von gewünschtem und richtigem Verhalten.

Wenn Sie ein Lob aussprechen, bleiben Sie mit Ihren Aussagen sachlich und übertreiben Sie nicht. Das Lob sollte dem Anlass entsprechen. Hervorragende Leistungen sollten gegenüber selbstverständlichen Leistungen herausgestellt werden, doch wecken Sie keine falschen Hoffnungen. Auch lobende Worte müssen situationsgerecht und dosiert eingesetzt werden, um ihre Wirkung voll entfalten zu können. Auch gut gemeinte Redewendungen als vermeintliches Lob verpackt wie zum Beispiel: „Wenn Sie sich weiterhin so anstrengen, werden Sie auch mal so ein guter Mitarbeiter wie Herr Müller!“ und Vergleiche mit anderen Angestellten sollten Sie vermeiden.

WELCHE FUNKTION HAT KONSTRUKTIVE KRITIK FÜR IHREN FÜHRUNGSALLTAG UND IHRE MITARBEITER?

Ähnlich wie bei Lob hat auch die berechtigt vorgebrachte Kritik verschiedene Funktionen für Mitarbeiter und für Sie als Vorgesetzte. Durch angemessene Kritikgespräche informieren Sie den Mitarbeiter über seinen Leistungsstand und schaffen durch Ihren Rat und Hinweise Möglichkeiten und Hilfestellung, die geforderte Leistung zu erreichen. Richtig eingesetzte kritische Worte vermögen den Mitarbeiter zu motivieren, es beim nächsten Mal besser zu machen.

- Offene und ehrliche Einschätzung der Leistung der Mitarbeiter stärkt ebenfalls die Motivation und die Bereitschaft zu Veränderungen. Manchmal ist das für alle Beteiligte ein Lernprozess. Dieser gelingt dann, wenn Sie als Führungskraft konkrete Beispiele nennen - beschreiben Sie genau, was Sie wahrnehmen. Verwenden Sie keine Verallgemeinerungen („Das klappt ja nie, immer sind Sie..“) Vermeiden Sie Verneinungen („Jetzt haben Sie wieder nicht...“ oder „das ist nicht richtig, so geht das nicht..“). Sprechen Sie gezielt das gewünschte Verhalten an.
- Kritik dient auch dazu, Fehler zu erkennen, sie beim nächsten Mal zu vermeiden – das Lernen durch Fehler.
- Jedes Kritikgespräch sollte konkrete Verbesserungsvorschläge, Hilfestellung und Ermutigung geben.
- Situationsgerechtes Anwenden von konstruktiver Kritik - zur rechten Zeit, am rechten Ort und in

LOB UND KRITIK richtig anbringen

angemessenem Umfang – schaffen ebenfalls Sicherheit und Kenntnis über die individuelle Leistungseinschätzung.

IHRE 4-PUNKTE-PRÜFLISTE FÜR EIN KONSTRUKTIVES FEEDBACK

- (1) Überprüfen Sie vor einem Gespräch alle relevanten Tatsachen, ist die Kritik bei diesem Mitarbeiter berechtigt? Sammeln Sie alle Fakten und holen Sie eventuell die Meinung, das Urteil anderer ein.
- (2) Wählen Sie bewusst Ihre Worte, keine beleidigenden Aussagen, eine ruhige und freundliche Atmosphäre ist dem Sachverhalt in jedem Fall dienlich. Stellen Sie nie den Wert des Menschen in Frage, es geht um ein fehlerhaftes Verhalten, das ist Gegenstand des Feedbacks.
- (3) Auch wenn Ihre Kritik noch so berechtigt ist, geben Sie dem Mitarbeiter auch Gelegenheit zur Stellungnahme und nehmen Sie die Antwort ernst. Auch Ausflüchte, das Suchen nach Entschuldigungen sollten Sie selbstkritisch hinterfragen, inwieweit auch von betrieblicher Seite, Fehlleistungen verhindert werden können - war der Mitarbeiter vielleicht nicht ausreichend über die Arbeit/das Ziel informiert?
- (4) Für Sie und Ihren Mitarbeiter ist sehr wichtig, welche konkrete Hilfe Sie für die Zukunft anbieten können, um weitere Fehler zu vermeiden. In erster Linie geht es darum, weiterhin gut zusammenzuarbeiten. Tragen Sie nichts nach! Die Suche nach dem Schuldigen bringt keinerlei Verbesserung der Arbeitsleistung, nur die konkrete, auf das Fehlverhalten und dem Mitarbeiter zugeschnittenen Lösung packt das Übel bei der Wurzel.

DIE PASSENDEN WORTE FINDEN - SO BRINGEN SIE IHR FEEDBACK RICHTIG AN

NICHT SO ☺	SONDERN SO ☺
PERSÖNLICH VERLETZEND Aussagen wie zum Beispiel „Sind Sie wohl zu dumm für diese Arbeit“ oder „wenn Sie sich weiterhin so blöd anstellen, wird das nie was“ kritisieren nicht ein konkretes Verhalten, sondern verletzen den Mitarbeiter.	SACHLICH Aussagen wie „bei dieser Arbeit sind noch einige Arbeitsabläufe zu verändern“ oder „diese Qualität/dieser Service entspricht nicht unserem Standard und der Kunde ist damit nicht zufrieden“ stellen einen sachlichen Aspekt in den Mittelpunkt der Kritik.
DESTRUKTIV (ZERSTÖREND) Drohungen und unangemessene Strafen „wenn Sie so weiter machen, können Sie sich Ihre Papiere holen“ zerstören das Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzte und Mitarbeiter.	KONSTRUKTIV (AUFBAUEND) Kritik wirkt motivierend, wenn Führungskräfte Hilfe anbieten und eigenes Wissen und Erfahrung an Mitarbeiter weitergeben. „Ich werde mit Ihnen nochmals die einzelnen Arbeitsschritte durchsprechen und üben.“

LOB UND KRITIK richtig anbringen

NICHT SO 😊	SONDERN SO 😊
<p>NICHT ÖFFENTLICH</p> <p>Bei Kritik: nie vor Kunden oder vor Kollegen, denn bei den meisten Mitarbeitern wird das als Bloßstellung und Gesichtsverlust erlebt. Häufig regiert der Mitarbeiter darauf mit Rechtfertigungen oder Schuldzuweisungen.</p> <p>Bei Lob: Einige Mitarbeiter möchte auch nicht vor Kollegen gelobt werden, sie „schämen“ sich oder reden die eigene Leistung klein. So verfehlt in diesen Fällen das Lob seine positive Wirkung.</p>	<p>PERSÖNLICH(UNTER 4 AUGEN)</p> <p>Im persönlichen Gespräch erlebt der Mitarbeiter eine vertrauensvolle Atmosphäre in der bei kritischen Angelegenheiten auch Fragen und Diskussion möglich ist. Er erleichtert dem Mitarbeiter, auch seinen Fehler einzusehen oder um Hilfe zu bitten.</p> <p>Bei lobenden Worten unter 4 Augen verringert sich für den Mitarbeiter der Neid der anderen und er muss sich nicht vor Kollegen für seine guten Leistungen rechtfertigen.</p>
<p>NICHT GERECHTFERTIGT</p> <p>Verallgemeinernde Sätze wie zum Beispiel: „Sie sind immer der Langsamste“, „nie kann ich mich auf Sie verlassen“ oder „alles war fehlerhaft“ differenzieren nicht. Kein Mitarbeiter ist immer schlecht!</p> <p>Auch bei positiven Feedback kann unter Umständen nicht die erwünschte Wirkung erzielt werden, wenn das Lob zu verallgemeinernd ausgesprochen wird z.B. „Sie machen nie etwas falsch“</p>	<p>BEGRÜNDET</p> <p>Begründen Sie Ihre Kritik. Besprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter konkrete Beispiele und welche Beurteilungskriterien Sie anlegen. So kann der Mitarbeiter Ihre kritische Einschätzung nachvollziehen.</p> <p>Auch bei Lob ist es für Mitarbeiter hilfreich mitzuteilen, was genau Sie loben. Beschreiben Sie konkret das positive Verhalten: „Ihr freundliches Lächeln, ihr persönlicher Gruß an unsere Kunden und Ihre Geduld auch mit älteren Kunden – Ihr Verhalten gegenüber Kunden ist sehr kompetent und professionell.“</p>
<p>ENTMUTIGEND</p> <p>„Aus Ihnen wird nie ein richtiger Handwerker.“ „Wir haben das schon so oft besprochen, wann klappt das mal endlich.“</p> <p>Kritik soll nicht entmutigen oder demotivieren. Häufig werden von Vorgesetzten ein angestrebtes Endergebnis als Beurteilungsmaßstab angesetzt und kleine Verbesserungen, erste Schritte zum Ziel nicht erkannt bzw. nicht gewürdigt.</p>	<p>ERMUTIGEND UND MOTIVIEREND</p> <p>Kritik soll und kann motivieren und einen Leistungsanreiz geben. „Wenn Sie auf xy achten, werden Ihre Arbeitsergebnisse besser werden.“ Kritische Anmerkungen entfalten Ihre positive Wirkung, wenn Verbesserungen und positive Veränderungen im Verhalten gesehen werden. Die sprachliche Formulierung „dieses Mal hat es schon besser geklappt/ging es schon schneller“ ist ähnlich wie ein Lob.</p>

LOB UND KRITIK richtig anbringen

NICHT SO ☺	SONDERN SO ☺
<p>NACHTRAGEND Einmal abgeschlossene Vorfälle sollten nicht immer wieder zum Thema gemacht werden. Sammeln Sie nicht Vorkommnisse für ein späteres Gespräch.</p>	<p>ZEITNAH Innerhalb einiger Tage sollte das negative/ positive Verhalten angesprochen werden. So kann es noch nachvollzogen werden und hat für den Mitarbeiter einen Bezug zur Gegenwart.</p>
<p>ÜBERTRIEBEN Überschwängliches Lob oder häufiges Lob für Selbstverständlichkeiten wirken unecht und übertrieben. Überzogene Kritik, die kleine oder einmalige Fehler überdimensional darstellt, wird von Mitarbeiter nicht als Anreiz oder Hinweis aufgenommen und zieht meist keine Verhaltensänderungen nach sich.</p>	<p>ECHT UND ANGEMESSEN Es geht beim Feedback um das richtige Maß und um Ausgewogenheit. Passt Lob bzw. Kritik von Vorgesetzten zur Situation empfindet der Mitarbeiter die Rückmeldung als angemessen. Wohldosiertes Anwenden wirkt echt und aufrichtig. Keinerlei Feedback wird häufig als mangelndes Interesse am Mitarbeiter bewertet.</p>
<p>INDIREKT Wenn Lob und Kritik indirekt das heißt über Dritte erfolgt, dann kommt es gar nicht, verfälscht oder nicht in Ihrem Sinne an. Die Formulierung „Nehmen Sie sich mal ein Beispiel an Frau XY“ kritisiert den Gesprächspartner indem Frau XY indirekt gelobt wird. Aussagen wie „Richten Sie Ihrem Kollegen von mir mal aus...“ sind bei der Kommunikation eines Feedbacks ungeeignet.</p>	<p>DIREKT Die direkte Kommunikation (Vier-Augen-Prinzip) ist der beste Weg, dass die Führungskraft richtig verstanden wird. Die Aussagen erreichen den Mitarbeiter ohne Umweg und persönlich. Er hat auch die Möglichkeit zur Nachfrage oder Stellungnahme/Antwort. Konfliktpotenzial besteht, wenn Leistungen von Mitarbeitern beim Feedback verglichen werden. Beachten Sie dabei die Auswirkung auf die Beziehungen im Team.</p>