

Lob und Kritik

Gelobt werden die Mitarbeiter viel zu selten und konstruktiv kritisiert noch seltener.

Dabei sind Lob und gute Kritik äußerst wirksame Instrumente, die Mitarbeiter zu führen und zu motivieren.

Die Öko-Branche zeichnet sich nach wie vor als Wachstumsbranche aus. Wachstum im eigenen Betrieb bedeutet dabei natürlich mehr Arbeit, Umsatzwachstum und eine steigende Zahl der angestellten Mitarbeiter. Für die Betriebsleiter gewinnt das Arbeitsfeld Mitarbeiterführung dadurch immer mehr an Bedeutung.

Nicht genug, dass die Führungsperson sich um die zunehmenden Kundenwünsche und die wirtschaftlichen Belange des Unternehmens kümmern muss, nein, auch die Mitarbeiter fordern die Aufmerksamkeit des Chefs. Diese wünschen sich nämlich, neben der Wertschätzung ihrer Arbeit, auch noch einen Chef, der durch Beziehungsmanagement und Vorbildfunktion dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, sich mit der Arbeit und dem Betrieb zu identifizieren.

Die Betriebsleiter suchen dabei verständlicherweise nach einfachen und praktikablen Hilfsmitteln der Mitarbeiterführung, die den Alltag im Betrieb nicht zusätzlich belasten, sondern entlasten. Ein wichtiges Werkzeug zur Mitarbeiterführung ist „Lob und Kritik“.

Eigener Führungsstil

Die eigene Person der Führungskraft steht dabei immer am Anfang. Mit welchen Mitteln nimmt sie bisher Einfluss auf die Mitarbeiter im Betrieb? Eine Vielzahl von Führungsstilen ist derzeit im Einsatz (siehe Tabelle). In Öko-Betrieben finden wir eines sehr häufig: Führen durch Vormachen. Vor allem in kleineren Unternehmen ist der „Chef“ ja zumeist vor Ort an der Arbeitsstätte. Und er kann's ja selber doch am besten. Durch die eigene Praxiserfahrung ist es ein Leichtes, dem Mitarbeiter die Qualität der Tä-

tigkeit und die Geschwindigkeit, in der die Arbeit erledigt sein muss, vorzuarbeiten. Da jeder Mensch an seinem Arbeitsplatz gut sein möchte, ziehen die „Helfer“ des Chefs auch mit. Die Probleme beginnen zumeist dann, wenn der Chef nicht mehr überall dabei sein kann. Ab diesem Moment fehlt im Unternehmen zweierlei: Dem Mitarbeiter der Maßstab für die Beurteilung seiner Arbeit und dem Chef die Möglichkeit, dem Mitarbeiter gleich in der Situation zu sagen, was er an der Arbeitsweise verändern soll – um noch besser zu werden. Die Frage lautet also: Wie kann ich meine Mitarbeiter – auch in Abwesenheit der Führungskraft – zu hoher Selbstverantwortung und Motivation bei der Durchführung der Arbeit führen? Hier kommt „Lob und Kritik“ ins Spiel.

Seltenes Lob

Bereits zum Ende des 19. Jahrhunderts schrieb die bekannte Schriftstellerin Marie von Ebner-Eschenbach in einem ihrer Bücher: „Es gehört weniger Mut dazu, der allein Tadelnde, als der allein Lobende zu sein.“

Und so fällt uns das Loben – aber manchem auch das gelobt werden – sichtlich schwer. Dabei kann es so angenehm sein, aus dem Munde eines ehrlichen Gegenübers seine eigenen Stärken und Vorzüge formuliert zu bekommen. Es stärkt unsere Sicherheit, unser Selbst-

vertrauen und – nicht zuletzt – unsere Motivation, genau jenem, der uns lobt, unser ganzes Engagement zu schenken. Wichtig dabei ist zweierlei:

- Die Aufrichtigkeit und Kongruenz der lobenden Führungskraft: Gerade kritische Mitarbeiter haben hierfür ein ganz feines Gespür.
 - Die Nachvollziehbarkeit für den Gelobten: Was genau hat denn dem Chef jetzt richtig gut an mir gefallen?
- Aus diesem Grund empfehlen wir Führungskräften folgende Vorgehensweise:
1. Schritt: Beobachtung des Mitarbeiters
 - Was gefällt mir an seiner Arbeitsweise?
 - Welche fachlichen und persönlichen Stärken bringt er hierbei zum Einsatz?
 - Was bedeutet es für unseren Betrieb, dass er sich so verhält?
 - Was bedeutet es für mich als Chef, dass ich so einen Mitarbeiter habe?
 2. Schritt: Der richtige Zeitpunkt, um ein Lob auszusprechen
 - Wann bin ich mit dem Mitarbeiter allein, um in Ruhe mit ihm zu sprechen?
 - Bin ich selber gerade in der Stimmung und guten Verfassung, um glaubhaft Lob auszusprechen?
 3. Schritt: Mögliche Formulierungen
 - Wie bringe ich Fachliches und Persönliches im Lob unter?
 - Welche Formulierung passt zu mir, so dass mir das Lob auch leicht von den Lippen geht?

Führungsstile	Willensbildung und Entscheidungsspielraum beim Vorgesetzten	Willensbildung und Entscheidungsspielraum beim Mitarbeiter
Autoritär	Vorgesetzter entscheidet allein und ordnet an.	
Patriarchal	Vorgesetzter ordnet an und begründet.	
Informierend	Vorgesetzter entscheidet, lässt Fragen zu.	
Beratend	Vorgesetzter informiert über anstehende Entscheidungen, holt Mitarbeiter-Meinung ein und entscheidet dann.	
Kooperativ	Vorgesetzter entscheidet über die Wahl der Alternative.	Mitarbeiter/Team entwickelt Vorschläge.
Delegativ	Vorgesetzter zeigt Probleme auf und legt Entscheidungsspielraum fest.	Mitarbeiter/Team entscheidet.
Autonom	Vorgesetzter koordiniert und informiert nach innen und außen.	Mitarbeiter/Team entscheidet.

4. Schritt: Es gilt beim Loben wie bei allen anderen Fähigkeiten:

■ Übung macht den Meister!

Unser Tipp für Chefs und Führungskräfte: Formulieren Sie Beispielsätze und sprechen Sie sich Ihr Lob einfach mal vor. Das könnte zum Beispiel heißen:

„Wie Sie unsere Kunden im Hofladen begrüßen und bedienen, finde ich richtig klasse! Sie suchen dabei immer den Blickkontakt und begrüßen jeden Kunden mit einem persönlichen Gruß (Tätigkeit). Sie sind dabei immer freundlich – auch wenn es schon kurz vor Ladenschluss ist. (Persönlich). Das schätzen unsere Kunden – Einzelne fragen auch nach Ihnen, wenn Sie frei haben (Bedeutung für den Betrieb). Das gibt mir die Möglichkeit, mich zeitweise aus dem Laden zurückzuziehen und mich dem Einkauf zu widmen (Bedeutung für mich als Chef).“

Stellen Sie sich Ihren Mitarbeiter einfach mal vor, wie er auf diese Art von Mitarbeiterführung reagiert ...

Konstruktive Kritik

Allem voran: Ob man es „Tadel“ nennt oder durch den moderateren Begriff „Kritik“ ersetzt, die unangenehme Wirkung auf unsere Mitarbeiter bleibt gleich. Wie setze ich als Führungskraft Kritik also so ein, dass sie nicht nur als Tadel, sondern vor allem auch als Chance angenommen werden kann? Damit Kritik besser ankommt und darüber hinaus noch als Katalysator wirkt, das eigene Verhalten zu ändern, ist es wichtig, sie mit einem deutlichen Hinweis auf Verbesserungsmöglichkeiten zu verbinden. Darum sprechen wir Berater von konstruktiver Kritik, wenn der Tadel für beide Seiten auch Nutzen bringt.

Zu den Merkmalen konstruktiver Kritik zählen wir folgende Aspekte:

- Sie erfragt die Hintergründe.
- Sie lässt Meinungen gelten.
- Sie weist auf Nahziele hin.
- Sie erfragt Verbesserungsvorschläge.
- Sie verbindet mit anderen guten Leistungen.

■ Sie verwendet Wenn/Dann-Konstruktionen im positiven Sinne.

■ Sie eröffnet neue Perspektiven (Fernziele).

■ Sie bewertet Ergebnisse und nicht Personen.

Durch die Berücksichtigung dieser Merkmale bei der Mitarbeiterkritik bleibt die Persönlichkeit des Mitarbeiters unversehrt. Die Freude am Unternehmen und die Identifizierungsmöglichkeit mit den Zielen des Betriebes bleiben erhalten. Lob wie auch Kritik führen in manchen Betrieben noch ein Schattendasein. Wir möchten Sie – als Führungskraft – ermuntern, sich in Lob und Kritik zu erproben und diese beiden wichtigen und wirkungsvollen Werkzeuge in Ihren Betriebsalltag zu integrieren.

Günter Kugler und Michaela Rosenberger

Werkstatt für Unternehmer, Nonnhof 7,

91236 Alfeld, Tel.: 09157/9279-0,

E-Mail: kugler.rosenberger@web.de,

www.kugler-rosenberger.de