

TOP-GEWINN und perfect training veranstalteten ein exklusives Seminar für Leser

Wirksame Kritik und Anerkennung

TOP-GEWINN zeigt Ihnen in drei Schritten, wie Sie Ihre Mitarbeiter richtig kritisieren und trotzdem motivieren können. Denn was so einfach klingt, ist in der Praxis viel schwieriger, als man denkt, doktort man doch damit in Wahrheit an der offenen Seele eines Unternehmens.



Wie kritisiert, wie motiviert und wie anerkennt man die Leistung eines Mitarbeiters richtig? Acht GEWINN-Leser stellten sich diesen Fragen in einem exklusiv von GEWINN und perfect training veranstalteten Seminar

VON STEFANIE CERHA

Bei uns ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen, nur wer serviceorientiert denkt, bindet auch Kunden langfristig an sich. Damit können wir uns von der Konkurrenz abheben“, erklärt der Optikermeister Peter K. (er wollte nicht seinen ganzen Namen veröffentlicht wissen) seinen Beweggrund für die Teilnahme an diesem Seminar, denn Service- und Kundenorientierung sind für den Erfolg seines Unternehmens entscheidend. Seine Mitarbeiter zu diesem Servicegedanken zu motivieren fällt ihm allerdings nicht immer leicht. Nicht selten muss er Kritik üben. „Wie verhalte ich mich zum Beispiel, wenn ich sehe, dass einer meiner Mitarbeiter, statt einen hereinkommenden Kunden gleich zu betreuen, lieber hinter seinem Schreibtisch sitzen bleibt und keine Initiative ergreift?“ Ein Problem, das angesprochen werden muss. Aber wie? „Es ist oft schwierig, so zu kritisieren, dass der Mitarbeiter nicht demotiviert statt motiviert wird“, erklärt auch Thomas

Wenti, Nachrichtentechniker, ebenfalls Seminarteilnehmer.

Wobei dies nur die halbe Wahrheit ist, denn in Martin Mohrs Seminar des Veranstalters perfect training (www.perfecttraining.at) sitzen exklusiv jene acht Gewinnerinnen und Gewinner, die bei der GEWINN-Aktion „Karrieretrainings“ (ausgeschrieben in der September-Ausgabe des GEWINN) eingeschickt und die Teilnahme gewonnen haben. Der Titel des Seminars: Wirksam kritisieren – Wirksam anerkennen.

In einem Tag bringt Mohr den Teilnehmern handfeste Tipps und Techniken für wirksames Kritisieren und Anerkennen näher. Wobei sich rasch herauskristallisiert, dass die meisten Seminarteilnehmer beim Kritisieren von Mitarbeitern vor allem ein Problem haben: Wie kritisiere ich mit einem nachhaltigen Effekt, ohne schlechte Stimmung zu erzeugen?

Schritt eins – klare Ziele formulieren

Wer seinen Mitarbeitern von Beginn an ein klares Ziel vorgibt, tut sich später bei jeder Form der Kritik leichter. „Man sollte sich re-

gelmäßig Zeit nehmen, ein umfangreiches, klares Zielbild zu zeichnen. Auch am Beginn jeder Kritik sollte dieses Zielbild wiederholt werden“, erklärt Seminarleiter Mohr. Der Mitarbeiter muss verstehen, worauf hingearbeitet wird und warum bestimmte Erwartungen in ihn gesetzt werden. Rund drei Minuten sollte die Beschreibung des Zielbilds dauern. „Indem man sich Zeit dafür nimmt, erkennt der Mitarbeiter bereits, dass das Gespräch und auch das Zielbild selbst wichtig sind“, beschreibt Mohr. Das Zielbild und die damit einhergehenden Erwartungen sollten nie persönlich formuliert sein. Statt „Ich erwarte mir von Ihnen, ...“ sollten wir deutlich machen, dass die Erwartung und das Zielbild für jeden Mitarbeiter gleich gelten.

Die richtige Einstiegsformulierung im Fall von Peter K. könnte also lauten: „Ich erwarte mir von jedem Mitarbeiter, der bei uns arbeitet, dass der Kunde und seine Zufriedenheit oberste Priorität haben.“ Am Ende des Zielbilds sollte man Emotionen hervorheben, also zeigen, dass das eigene Ziel auch eine positive Auswirkung auf jeden Mitarbeiter hat. Mohr: „Wir sind bei unseren Kunden dafür bekannt, dass sie schnell und umfassend betreut werden. Darauf bin ich stolz.“

Schritt zwei – Arbeit bewerten

Ist das Zielbild klar formuliert worden, geht es an die Kritik. Mohr: „Vergessen Sie hierbei nie, sich immer auf das eben von Ihnen erneut gezeichnete Zielbild zu beziehen. Eventuell kann man am Beginn der eigentlichen Kritik noch einmal wiederholen, dass die Vorstellungen, die man hat, an jeden Mitarbeiter gerichtet sind. Jetzt sprechen Sie dem Mitarbeiter gegenüber aus, wie gut er an der Umsetzung des Zielbilds und der Erreichung des Ziels arbeitet. Um zu zeigen, wie groß die Abweichung vom eigentlich gewünschten Verhalten ist, kann man eine Skala von eins bis zehn verwenden. Zehn ist 100 Prozent Entsprechung meines Zielbilds, eins die geringste Entsprechung.“

Mit der Skalierung haben die meisten Seminarteilnehmer ein Problem. „Auf mich wirkt das wie Schulnoten vergeben und hat erst recht einen negativen Beigeschmack“, erklärt Seminarteilnehmer Thomas Prasch. Doch Mohr hält an diesem Punkt fest: „Durch die Skalierung wird die Abweichung im Verhalten erst transparent. Schönreden wird dadurch vermieden. Dem Mitarbeiter wird dadurch der entsprechende Handlungsbedarf deutlich gemacht.“



Wie kritisiert man einen Mitarbeiter richtig, ohne dass man seine Motivation gleich in den Keller schlägt?

Im Seminar wurde dieses Thema nicht nur über den Tisch besprochen, sondern auch anhand schlagkräftiger Übungen durchgespielt



Seminarleiter Martin Mohr gibt die drei Schritte vor: Schritt eins – klare Ziele formulieren, Schritt zwei – Arbeit bewerten, Schritt drei – Kritik üben

Vorwürfe, zynische Formulierungen, Ironie oder Bedauern haben dabei nichts zu suchen



Das Seminar war kein bloßer Vortrag, die Teilnehmer brachten ihre Erfahrungen und Fragen ein, wobei sich rasch herauskristallisierte, dass das richtige Kritisieren gelernt sein will

Schritt drei – Kritik üben

Hat man dem Mitarbeiter gezeigt, wo dieser im Vergleich zum gewünschten Zielbild steht, ist es Zeit, konkret Kritik zu üben. „Sie begründen die Abweichung auf der für alle gleich geltenden Skala. An dieser Stelle übt man jetzt konkret und persönlich Kritik, man sagt deutlich, welches Verhalten nicht richtig war“, erklärt Mohr. „Doch oft beginnt sich ein Mitarbeiter dann auch einfach zu rechtfertigen“, hinterfragt Elisabeth Fetti, Senior Flugbegleiterin. „Rechtfertigung bedeutet, dass der Mitarbeiter das von Ihnen gezeichnete Zielbild nicht verstanden hat“, lautet die Mohr'sche Antwort. „Der Prozess ist also nicht abgeschlossen.“ Für diesen Fall hat Mohr einen Trick: „Man kann eine rechtfertigende Haltung oft dadurch durchbrechen, indem man eine Fra-

ge an den Mitarbeiter richtet. Zum Beispiel: „Was schlagen Sie also vor?“

Vorwurf, Zynismus, Ironie oder Bedauern – die Don'ts beim Kritisieren

Wer kritisiert, sollte nie gleichzeitig einen Vorwurf mitkommunizieren. Durch Phrasen wie „Das ist immer ...“, „Das ist nie ...“, „Das ist die größte ...“ wird eine Feststellung zu einem Vorwurf. Wer seine Sätze mit „Ich muss Ihnen leider sagen ...“, „Ich hoffe, Sie schaffen ...“ beginnt, vermittelt Bedauern, das bei einer Kritik nicht zielführend ist.

Nachhaltig Anerkennen und Motivieren

Doch nicht nur Kritisieren fällt vielen Führungskräften schwer, auch richtig anerkennen will gelernt sein. Ein Großteil der Seminarteilnehmer befürchtet, der Mitarbeiter könn-

te sich auf seinem positiven Feedback ausruhen oder es gar nicht richtig wahrnehmen.

„Auch bei der Anerkennung ist es wichtig, dass der Mitarbeiter das Zielbild vor Augen hat. Das Zielbild, das für alle Mitarbeiter gleich gilt“, erklärt Mohr. Dann wird die Anerkennung konkret an die Person gerichtet. „Vermeiden Sie allgemeine Formulierungen wie ‚Sie sind gut‘ am Ende eines Gesprächs. Anerkennung bedeutet Wertschätzung für Leistung und sollte daher möglichst konkret ausgesprochen werden“, verdeutlicht er.

Ein Mitarbeiter hat eine Aufgabe richtig bewältigt? Dann soll man diese Leistung auch konkret anerkennen, damit motiviert man ihn nachhaltig. Auch bei der Anerkennung schwört Mohr auf das Mittel der Skalierung: „So kann der Mitarbeiter bemessen, wie sehr er seine Leistung gesteigert hat, und die Anerkennung wird transparent.“

