

## Anerkennung und Kritik

Kritik und Anerkennung sind wichtige und effektive Führungsmittel in der täglichen Arbeit. Mitarbeiter, deren Führungskräfte gute Leistungen angemessen zu würdigen wissen, sind nachweislich höher motiviert. Doch viele Führungskräfte tun sich schwer bei der Vergabe von Lob und Anerkennung - oder im Gegensatz bei der Kritik von nicht zu akzeptierenden Verhaltensweisen.

Repräsentativerhebungen haben ergeben, dass auf dem Gebiet der Anerkennung starke Führungsdefizite bestehen. Unser Erfolgstipp zeigt Ihnen nochmals die Ursachen für mangelnde Anerkennung, die Hauptfehler und die Steigerungsmöglichkeiten bei Anerkennung und Kritik auf.

### *Ursachen für das Nicht-Anerkennen von guten Leistungen*

- Gute Leistungen werden als „selbstverständlich“ angesehen.  
Man muss nicht jede gute Leistung anerkennen, in jedem Falle aber die erstmalig beobachtete oder herausragende Leistungen.
- Es gibt keinen Anlass zur Anerkennung  
„Erwischen“ Sie Ihre Mitarbeiter dabei, wenn Sie etwas gut machen.
- Anerkennung erhöht das Anspruchsdenken  
Dieses Problem ergibt sich i.d.R. nur dann, wenn die Führungskraft Anerkennung so selten ausspricht, dass mit dieser gleich eine „überragende“ Leistung assoziiert wird.
- Anerkennungsdefizite werden an die Mitarbeiter weitergegeben.  
Führungskräfte übernehmen meist das Verhalten Ihrer Vorgesetzten, d.h.: wurde oder werde ich selbst wenig gelobt, übertrage ich dieses Verhaltensmuster auf die eigenen Mitarbeiter.
- Mangelndes Beurteilungsvermögen der Führungskraft  
Anerkennung und Kritik setzen eine realistische Einschätzung der Leistungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter voraus

### *Hauptfehler bei der Anerkennung von Leistungen*

- Personenorientierte statt sachbezogene Anerkennung  
Die Leistung, nicht die Person, in den Vordergrund stellen.

- **Anerkennung als Einleitung für eine Kritik**  
Diese „Unsitte“ hat bereits dazu geführt, dass Mitarbeiter nach einer Anerkennung abwarten, ob nun nicht eine Kritik folgt; Kritik und Lob sind strikt voneinander zu trennen, wenn sich die Wirkung nicht gegenseitig aufheben soll!
- **Anerkennung zur Selbstverstärkung**  
In diesem Fall wird bei der Anerkennung hervorgehoben, dass man diese Leistung ohne den Beitrag der Führungskraft nicht hätte erbringen können
- **Maßlose Anerkennung**  
Nach Inhalt, Dauer und Form maßvoll anerkennen
- **Zu spät gegebene Anerkennung**  
Der mit dem Lob beabsichtigte psychologische Verstärkungseffekt ist bei zu spätem Lob nur noch schwer möglich; Anerkennung muss zeitnah ausgesprochen werden, wenn sie effizient wirken soll.
- **Schematische Anerkennung**  
Gleiche Wortwahl, Gestik und Mimik oder abgedroschene Floskeln („Weiter so, Maier!“) reduzieren bei permanenter Wiederholung beträchtlich den Motivationswert.
- **Einzelne (gruppenschwache) Mitarbeiter vor der Gruppe anerkennen**  
Werden leistungsschwache Mitarbeiter „über den Klee“ gelobt, hat dies oftmals negative Reaktionen leistungstärkerer Mitarbeiter zur Folge; besser „unter vier Augen“ anerkennen.  
Anerkennung auf Kosten der anderen Mitarbeiter („Nehmen Sie sich mal ein Beispiel an unserem Herrn Maier ...“) können zu Ablehnung und Isolierung des Einzelnen in seiner Gruppe führen.
- **Nichtberücksichtigung persönlicher Eigenarten**  
Leistungsschwache Mitarbeiter benötigen mehr und andere Anerkennung als leistungsstarke Mitarbeiter
- **Eigene Stimmung**  
Mitarbeiter interessieren sich i.d.R. nicht für die persönlichen Stimmungen der Führungskräfte. Anerkennung sollte in jedem Fall in einer positiven und aufgeschlossenen Stimmung stattfinden, ggf. muss der Zeitpunkt von der Führungskraft eben verschoben werden

## *Effiziente Anerkennung und Kritik in den einzelnen Steigerungsphasen*

### *Die Steigerungsmöglichkeiten bei der Anerkennung*

1. Gute Leistungen sichtbar und hörbar zur Kenntnis nehmen, z.B. durch ein Kopfnicken oder eine verbale Bestätigung.
2. Ausführlich und begründete, verbale Anerkennung, die zum Ausdruck bringt, dass man mit dieser Leistung besonders zufrieden ist.
3. Schriftliches Ausdrücken der Anerkennung, z.B. in Form einer Randnotiz, eines Memos usw.
4. Aussprechen der Anerkennung im Beisein eines höheren Vorgesetzten.
5. Übertragen von für den Mitarbeiter besonders attraktiven oder verantwortungsvollen Aufgaben.
6. Mitarbeiter um Rat fragen und in wichtige Entscheidungsprozesse einbinden.
7. Beförderung in die nächste Hierarchieebene.

### *Die Steigerungsmöglichkeiten bei der Kritik*

1. Kleine Abweichungen von einer Leistungsvereinbarung zwischen „Tür und Angel“ mit einer Nachfrage klären.
2. Ursachenforschung in einem „4-Augen-Gespräch“; bei längerfristig hinter den Erwartungen bleibenden Leistungen; nochmals die Ziele und Aufgaben/Erwartungen präzisieren
3. Schriftlich die geforderten Leistungen vereinbaren
4. Deutliche „Mahnung“, indem begründet „Lieblingsaufgaben“ weggenommen werden oder evtl. eine Herabstufung erfolgt
5. Vor Zeugen in einem „6-Augen-Gespräch“ explizit auf die unzulänglichen Leistungen hinweisen
6. Schriftliche Abmahnung
7. Versetzung oder Kündigung

Wenn Sie mehr zum Thema „Führung“ wissen möchten, können Sie mich jederzeit unter der e-mail Adresse <mailto:ralf.jansen@jbt.de> erreichen.