



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Hans-Jürgen Kratz

Kritisieren und Anerkennen

GABAL

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



30 MINUTEN

**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 Bestrafungsinstrumentes 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-