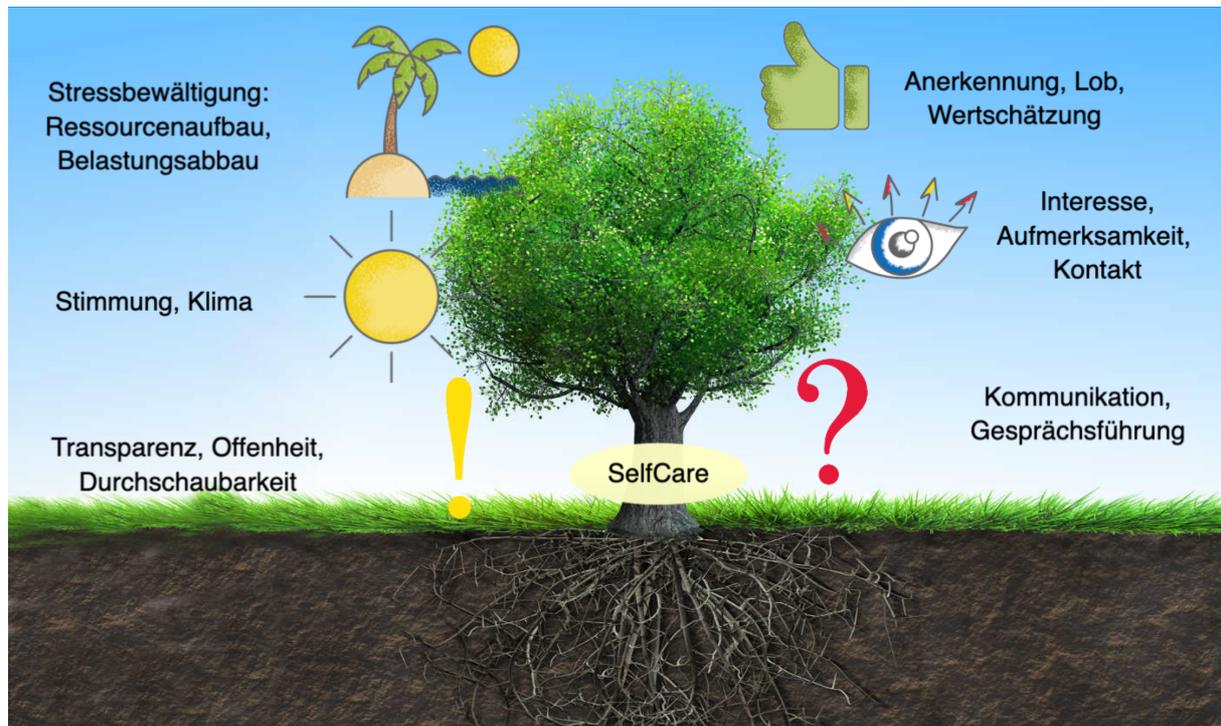


Gesund Führen und Kritisieren – wie geht das zusammen?

Live-Vortrag am 06.11.2024 um 15:00 Uhr

Das hilfreiche Baummodell von Dr. Anne Matyssek



Das DoCare-Konzept findet bei Führungskräften großen Anklang, insbesondere das Baummodell. Häufig höre ich von Führungskräften, dass das Modell in einer perfekten Welt nützlich sei, aber in der realen Welt müsse man manchmal „Tacheles“ reden und kritisieren. Nicht alles könne durch Lob, Anerkennung und Wertschätzung erreicht werden.

Gesund Führen und Kritisieren – wie geht das zusammen?

Führung ist kein Selbstzweck. Es geht darum, gemeinsam mit den Mitarbeitenden Ziele zu erreichen. Dabei spielen zwei Aspekte eine wichtige Rolle:

- a) Bringt die Person gute Leistung, hilft positives Feedback wie „weiter so“ oder „ich freue mich“, um Fortschritt und Leistung zu loben.
- b) Bringt die Person ihre Leistung nicht oder noch nicht, benötigt sie eine Rückmeldung zur notwendigen Veränderung ihres Verhaltens bzw. ihrer Leistung. Hier spreche ich bewusst nicht von Kritik, da das Wort Kritik meist negativ konnotiert ist und die Bereitschaft, sich Kritik ruhig anzuhören, eher gering ist.

In beiden Fällen ist es hilfreich, wenn die Führungskraft ihre Mitarbeitenden mit Wohlwollen betrachtet und aus dieser Haltung heraus

- a) sich freut, wenn der Mitarbeitende gute Leistung bringt, und ihm dies wertschätzend rückmeldet,
- b) bei einer notwendigen Veränderung besonders darauf achtet, dass die Rückmeldung wertschätzend erfolgt, um die psychologische Sicherheit zu gewährleisten, und den Mitarbeitenden dabei unterstützt, die Veränderung erfolgreich anzugehen.

Wertschätzend Rückmeldung geben

(Quelle: Häfner/Hartmann-Pinneker – Wertschätzung in Organisationen fördern)

Wertschätzendes Feedback im Arbeitskontext:

- Kritisches Feedback sollte auf Leistungsdefizite und unangemessenes Verhalten hinweisen, ohne die intrinsische Motivation zu beeinträchtigen. Dies gelingt durch konkrete Verbesserungsvorschläge und das Signal, dass man an das Potenzial der Mitarbeitenden glaubt.
- Feedback sollte spezifisch, konstruktiv und verhaltensbezogen sein, ohne auf persönliche Eigenschaften oder unveränderbare Fähigkeiten zu schließen. Systemische Aspekte und Rahmenbedingungen müssen dabei berücksichtigt werden.
- Es ist wichtig, Wünsche zu formulieren statt Vorwürfe zu machen und auf übermäßige Begründungen zu verzichten.
- Ein ausgewogenes Feedback kombiniert positive Punkte mit konstruktiven Verbesserungsvorschlägen, um Lösungen und Veränderungen zu fördern.

Umgang mit wiederholten Leistungsdefiziten:

- Probleme nicht aufschieben, sondern klar und konkret ansprechen.
- Motivation zur Veränderung fördern und gemeinsam Lösungsansätze erarbeiten.
- Klare Vereinbarungen treffen und in kurzen Zeitabständen reflektieren.

Wenn Mitarbeitende für ihre Position ungeeignet sind:

- Ursachen klären und nach Möglichkeiten zur Wiederherstellung der Passung suchen, etwa durch Umverteilung von Aufgaben, Coaching oder Training.
- Selbstreflexion der Mitarbeitenden anregen und gemeinsam Alternativen innerhalb oder außerhalb der Organisation prüfen.
- Bei endgültiger Ungeeignetheit sollte Klarheit über die Entscheidung geschaffen und Unterstützung beim Stellenwechsel angeboten werden.

Das beschriebene Vorgehen wird in vielen Fällen Ermahnungen, Abmahnungen, arbeitgeberseitige Kündigungen und juristische Auseinandersetzungen vermeiden helfen. Die Grundlage, damit wertschätzende Rückmeldung gelingt ist die Haltung der Führungskraft: „Man muss den Menschen mögen, auch wenn die Passung zur Stelle nicht gegeben ist.“