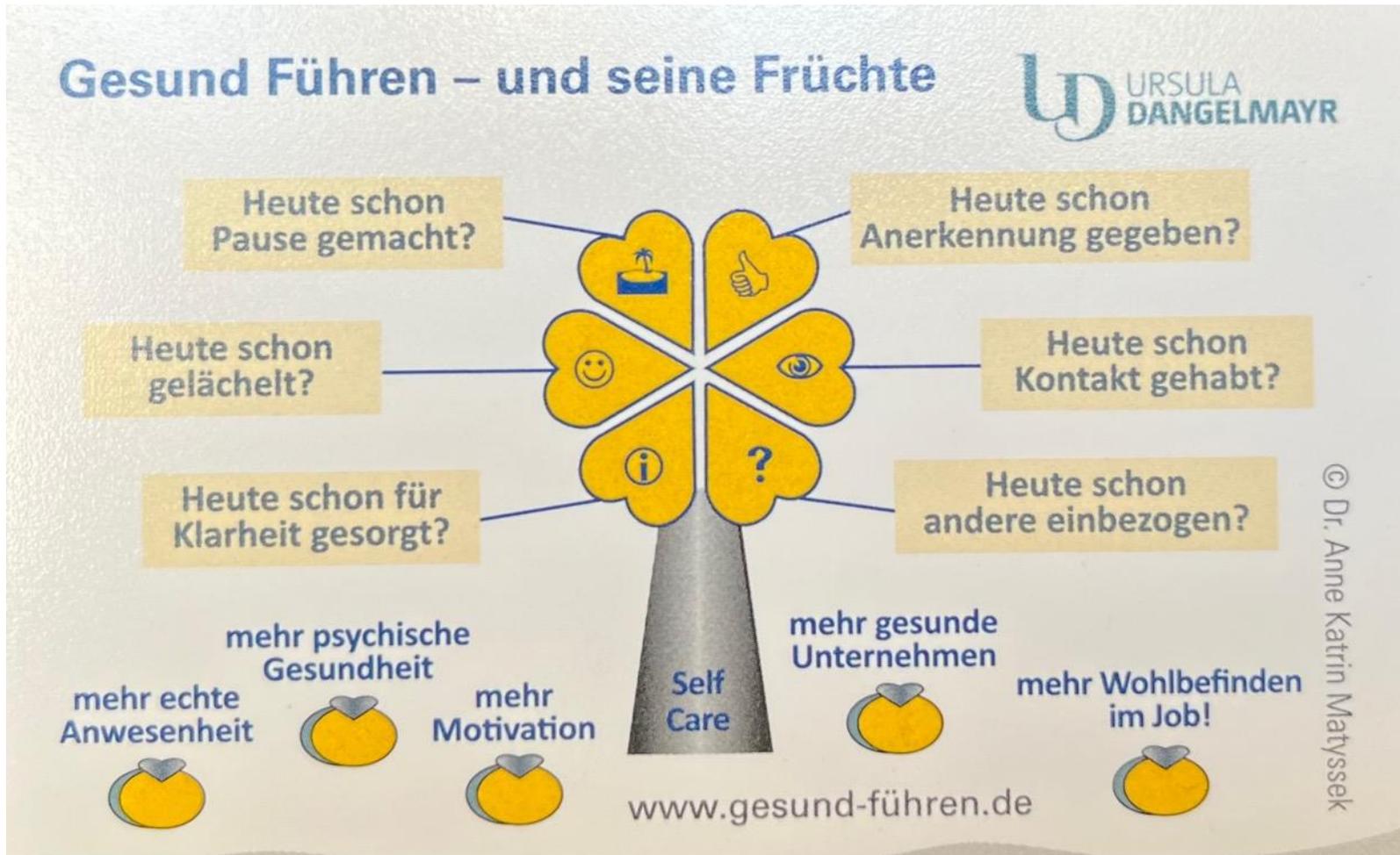




Gesund Führen und Kritisieren – wie geht das zusammen?

Erfahrungsaustausch



Was ist Ihre Erfahrung: Wie reagieren Führungskräfte auf das Baummodell?



Kritikpunkte

Fehler

Schwierigkeiten

Defizite

Versagen

Problem

Schwachstellen

Abweichungen

Unzulänglichkeiten

Negativpunkte

Mangel

Auswirkungen negativer Konnotationen



- **Stressreaktion:** Adrenalin und Cortisol werden ausgeschüttet und aktivieren das sympathische Nervensystem => Denken und Problemlösen werden erschwert.
- **Abwehrhaltung und defensives Verhalten,** denn meist ist bei „Kritik“ auch das Selbstwertgefühl betroffen. Begriffe wecken Erinnerungen an unangenehme Situationen. Dies löst dann eher Rechtfertigung und Abwehr aus.
- **Negative Verzerrung (negativity bias):** Negative Informationen werden schneller wahrgenommen und stärker gewichtet als positive Rückmeldungen.
- **Einschränkung der Motivation:** Feedback, das als überwiegend kritisch empfunden wird, kann das Vertrauen in die eigene Leistung beeinträchtigen und demotivierend wirken.

Feedbackpunkte

Lernkurven

**Verbesserungs-
potenzial**

**Ansatzpunkte
zur Weiter-
entwicklung**

Lernchance

Herausforderung

**Alternative
Ansätze**

Wachstumsbereiche

**Verbesserungs-
aspekte**

**Optimierungs-
möglichkeiten**

Wie?

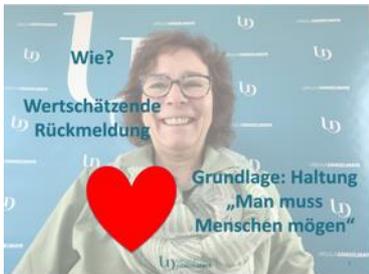
**Wertschätzende
Rückmeldung**



**Grundlage: Haltung
„Man muss
Menschen mögen“**

Nutzen?

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



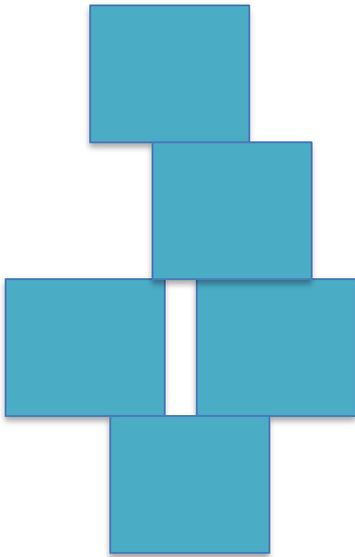
- **Mitarbeitende bringt gute Leistung:** Bestärkung durch positives Feedback, um Fortschritt und Leistung anzuerkennen.
- **Mitarbeitende bringt Leistung nicht oder noch nicht:** Wertschätzende Rückmeldung zur notwendigen Veränderung des Verhaltens bzw. der Leistung.

Grundlagen

„Wertschätzende Rückmeldung“

Negatives Feedback: Vermeidung von negativen Effekten auf die intrinsische Motivation

- Negatives Feedback mit konkreten Anregungen zur Verbesserung verknüpfen
- Signalisieren, dass man als Führungskraft hohe Erwartungen an die Person hat und ihr zutraut, sich zu verbessern
- Eher Anregungen geben („Probiere das mal so und so aus ...), statt Anweisungen („Du musst das so ... machen“)
- Feedback persönlich geben
- Feedback als persönliche Lernchance darstellen und nicht als einen Wettbewerb mit anderen



Empfehlungen für kritische Rückmeldegespräche



- **Angemessenes Feedback geben:** Konzentration auf relevante Punkte, die für die Qualität der Arbeit, die Arbeitseffizienz, für gelingende Zusammenarbeit wesentlich sind (keine randständigen Details!).
- **Spezifisches Feedback geben:** Was konkret ist kritikwürdig? Bei welchem konkreten Verhalten wünsche ich mir eine Veränderung?
- **Beim Verhalten bleiben und vorschnelle Interpretationen und Attributionen (Ursachenzuschreibungen) vermeiden:** Die vorschnelle Attribution auf unveränderliche Merkmale der Mitarbeitenden kann den Blick auf Lösungen verstellen.
- **Systemische Aspekte beachten und würdigen:** Systembedingungen können das Auftreten von kritikwürdigem Verhalten begünstigen. Sich für die Sichtweise des MA und die Ursachen aus seiner Perspektive interessieren.
- **Erwartungen und Wünsche, statt Vorwürfe äußern.**
- **Kombination von positivem und kritischem Feedback,** vor allem am Ende des Gespräches auch auf das Positive schauen!
- **Fokus auf Lösungen und Verbesserungen:** Was will ich als Führungskraft erreichen?

Die Führungskraft als Personalentwickler vor Ort

- ↳ **Transferunterstützung:** Wie kann die Führungskraft MA unterstützen, Gelerntes im Arbeitsalltag umzusetzen?
- ↳ **Misserfolge nutzbar machen:** „Wenn das Ziel auch nicht vollständig erreicht wurde, welche Teilerfolge konntest Du erzielen? Was ist Dir gut gelungen? Was hat Du gelernt für künftige, ähnliche Aufgaben?“
- ↳ **Fuck-Up-Runden:** Über Fehler und Misserfolge im Team offen sprechen und darstellen, was man daraus gelernt hat.

Reflexionsfragen für Führungskräfte

- ↳ Haben meine MA die Möglichkeit zu erkennen, wie erfolgreich sie arbeiten?
- ↳ Gibt es MA, die erkennbar häufiger Anerkennung erfahren als andere (durch Geschäftspartner oder durch mich als FK)?
- ↳ Wie stark greife ich das Thema in MA-Gesprächen auf: „Welche Erfolge hattest Du im letzten Jahr erlebt? Wie zufrieden bist Du mit Deiner Leistung?“



Anhaltende Leistungsdefizite

Themen wurden frühzeitig und wiederholt angesprochen, jedoch keine Verbesserung erzielt. Externale Gründe wurden gut mit dem MA geklärt, es gab keine wesentlichen externalen Hindernisse.

Handlungsempfehlungen

- 
- 5 **Feedback klar ansprechen:** Hat der MA verstanden, um welche Punkte es geht? Explizit Verständnis für die angesprochenen Punkte prüfen.
 - 5 **Veränderungsmotivation fördern:** Wie klar ist dem MA, wie sein Verhalten von anderen wahrgenommen wird. Wie klar sind die Konsequenzen der Leistungsdefizite? Weiß der MA, was er durch die Verbesserung erreichen kann?
 - 5 **Konsequent an Lösungen arbeiten:**
 - Gründe für die Nichtumsetzung der vereinbarten Punkte?
 - Wo benötigst Du noch Unterstützung?
 - Was hat Du schon alles versucht?
 - Was könntest Du noch tun?
 - 5 **Klare Vereinbarungen treffen:** Schriftlich festhalten und in kurzen Abständen reflektieren.
 - 5 **Zuversicht äußern**, dass Verbesserungen möglich sind: „Vor einem Jahr ist Dir eine Veränderung gelungen. Was war da anders?“
 - 5 **Zeiträumen für Verbesserungen definieren:** Je gravierender die Wirkungen, desto kürzer der Zeiträumen!

MA ist für die Stelle nicht (mehr) geeignet

... und die Passung ist in vertretbarer Zeit durch Training und andere Formen der Unterstützung nicht mehr herstellbar.

Ursachen

- ☒ Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl
- ☒ Beförderung bedeutet Überforderung
- ☒ Mitarbeitender hat Anschluss an neue Arbeitsmethoden verpasst und Lücken sind nicht mehr zu schließen
- ☒ Interessen haben sich so verändert, dass der Mitarbeitende nicht mehr ausreichend motiviert für seine Arbeit ist

Erster Schritt: Wiederherstellung der Passung, z.B. durch

- ☒ Umverteilung von Aufgaben im Team
- ☒ Tandempartner definieren, der Schwächen kompensiert
- ☒ Beschäftigungsgrad reduzieren, um privat Belastungen besser bewältigen zu können
- ☒ Training und Coaching



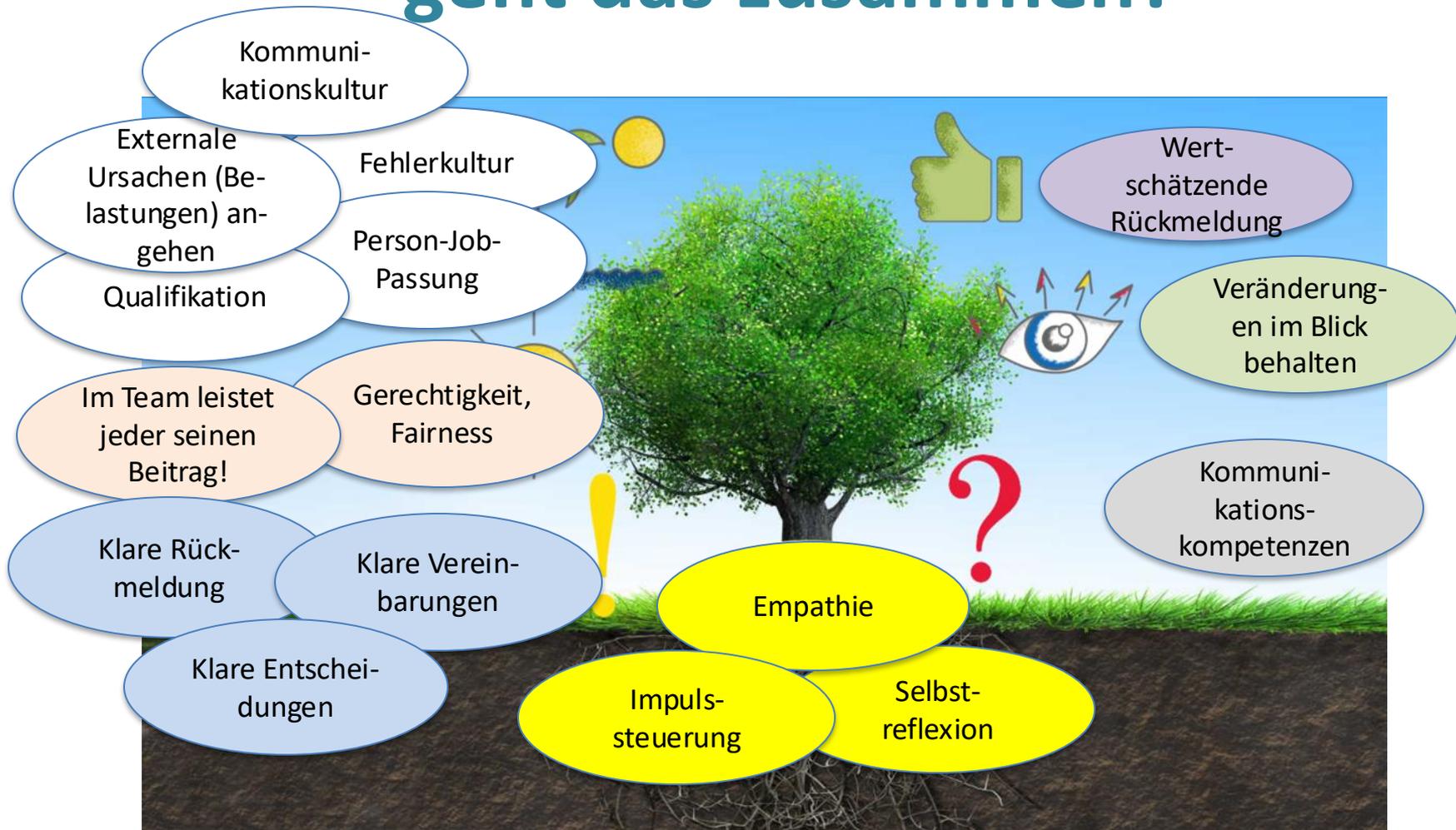
MA ist für die Stelle nicht (mehr) geeignet

Handlungsempfehlungen

- ☒ **Selbstreflexion zur Passung anregen:** Wie geht es Dir mit der Stelle? Wie viel Freude macht Dir die Arbeit? Wie nimmst Du die Passung zu Deiner aktuellen Stelle wahr?
- ☒ **Klarheit schaffen:** „Auf Basis unserer Gespräche und unserer gemeinsamen Bemühungen in den letzten x Monaten, muss ich feststellen, dass es uns nicht gelungen ist, die notwendigen Verbesserungen zu erreichen. Wir haben viel probiert, haben es aber miteinander nicht geschafft. Ich kann Dich leider nicht weiter auf Deiner aktuellen Stelle arbeiten lassen. Es ist mir wichtig, dass Du eine Stelle bekommst, die besser zu Dir passt als die aktuelle Stelle. In meiner Entscheidung bin ich klar und möchte Dich gleichzeitig gerne im weiteren Prozess unterstützen Wie nachvollziehbar ist die Entscheidung für Dich?“
- ☒ **Verständnis zeigen:** „Das ist eine schwierige Situation. Du brauchst vermutlich erst mal Bedenkzeit, bevor wir nach einer Lösung schauen. Was ist jetzt gut für Dich?“
- ☒ **Auf vorhandene Kompetenzen fokussieren:** Für welche Aufgaben ist der MA geeignet?
- ☒ **Den Wechsel unterstützen:** offene interne Stellen, Outplacement-Beratung, ... Zieltermin definieren, damit die Umsetzung nicht auf die lange Bank geschoben wird.



Gesund führen und kritisieren – wie geht das zusammen?



Literaturhinweis



Häfner, Alexander; Hartmann-Pinneker, Julia. 2023. Wertschätzung in Organisationen fördern. Göttingen: Hogrefe.