

Anerkennung und Kritik im Kanzlei-Alltag



Dipl. Kauffrau
Barbara Schaefer

„Nix gesagt ist genug gelobt“ – diese schwäbische Sparversion der Anerkennung scheint ein viel praktiziertes Motivationsinstrument nicht nur in Kanzleien zu sein. In der Sorge, Mitarbeiter würden postwendend mehr Gehalt fordern, wenn sie Anerkennung erfahren, bleibt diese sicherheitshalber außen vor. Hinzu kommt erfahrungsgemäß eine große Unsicherheit, wie Leistung passend zu würdigen ist. Wie schade! Die Bewertung unserer Arbeit, eine adäquat geäußerte Rückmeldung auf unsere Leistung ist ein wichtiger Ansporn: sie dient als Wegweiser zur Einschätzung unserer Kompetenz, sie ermutigt, gibt Sicherheit, stärkt das Selbstwertgefühl, motiviert. Wer je das Glück hatte, einen im besten Sinne kritischeren Vorgesetzten zu haben, der weiß, welche Höhenflüge möglich sind, ja wie sich plötzlich neue Räume beruflichen Engagements öffnen, wenn man sich seiner Kompetenz und der Anerkennung durch Führungskräfte bewusst ist. Positives Feedback am Arbeitsplatz steigert nicht nur die Leistung des Einzelnen sondern hat auch günstige Auswirkungen auf Mitarbeiterverhalten und Kanzleiklima. Es gibt also genügend Gründe, sich mit dem Führungsinstrument „Feedback“ auseinander zu setzen.

Das Grundmodell der Wirkung von Anerkennung und Kritik

Die Wirkungsweise von Anerkennung und Kritik unterliegt im Grundmodell folgenden Mechanismen:

- Wird eine gute Leistung anerkannt, so führt dies – im Modellfall – zu weiterer Leistungssteigerung („Ich bin gut und will noch besser werden.“)
- Wird eine gute Leistung nicht anerkannt, so führt dies zur Abschwächung des Bemühens („Merkt ja doch niemand, dass ich mich anstrenge.“)
- Wird eine schlechte Leistung nicht kritisiert, so besteht die Gefahr, weiteren Leistungsabfalls („Merkt ja keiner, dass ich mich gar nicht sehr be-

mühe.“)

Wird eine schlechte Leistung – konstruktiv und qualifiziert – kritisiert, so besteht Aussicht auf Leistungssteigerung („Aha, meine Arbeit wird gesehen und ist wichtig, also strenge ich mich an.“)

Die „Fallen“

Führungskräfte in Unternehmen wie in Kanzleien tun sich schwer, in angemessener Weise Rückmeldung zu geben. Weil sie möglicherweise selber nie erfahren haben, wie sich qualifiziertes Feedback anhört, greifen sie zu zwar populären aber häufig kontraproduktiven Maßnahmen:

Wer sein Team – aufgrund schlechter Erfahrungen und fehlenden Vertrauens – mit starker Kontrolle und harscher Kritik führt, der läuft Gefahr, dass Fehler vertuscht und Risiko vermieden wird. Beides kann nicht im Sinne der Kanzleiführung sein.

Kritikscheue Vorgesetzte drücken oftmals viel zu lange ein Auge zu; erst wenn das Fass überläuft, kommt es zur Explosion. Die Mitarbeiter wundern sich: woher sollten sie auch wissen, dass es schon lange brodelt?

Gut gemeint aber wenig konstruktiv ist schließlich auch das pauschale Schulterklopfen „Gut gemacht, Herr Meier!“

Was ist zu tun?

Wenn Mitarbeiter sich entwickeln und zu Höchstleistungen motiviert werden sollen, dann müssen Sie regelmäßig und punktgenau erfahren, worin die lobenswerte Leistung bestanden hat. Wer differenzierte Anerkennung erfährt, der ist auch gerne bereit anzunehmen, in welchen Details Vorgesetzte Entwicklungspotenzial sehen und sich weitere Leistungsverbesserungen wünschen.

Aus dieser Erkenntnis resultieren die **Grundregeln** für Anerkennung und Kritik:

Vermeiden Sie Pauschalurteile: Am besten machen Sie Ihre Anerkennung und Kritik am konkreten Beispiel fest („An Ihrem Brief gefällt mir besonders

gut; an dieser Stelle wünsche ich mir noch mehr ...“). Benennen Sie möglichst konkret, was Sie lobenswert und was Sie verbesserungswürdig finden.

Achten Sie auf Ausgewogenheit von Anerkennung und Kritik: Besonders motivierend wirkt sich ein Gespräch aus, in dem Sie mehr positive als negative Wahrnehmungen äußern.

Hüten Sie sich vor Verallgemeinerungen und Übertreibungen: Vermeiden Sie Wörter wie „ständig“, „alles“, „nie“ („Sie machen immer die gleichen Fehler!“); sie machen Ihre Aussage unglaubwürdig.

Üben Sie Kritik immer unter vier Augen: Eine Standpauke vor versammelter Mannschaft stellt Mitarbeiter bloß.

Beziehen Sie Anerkennung und Kritik auf eine aktuelle Situation, die Sie gut belegen und klar beschreiben können; geben Sie – bei Kritik - Ihrem Mitarbeiter die Chance, seine Sichtweise darzulegen; treffen Sie eine klare und überprüfbare Vereinbarung.

Bemühen Sie sich um Individualität: Je persönlicher Sie Leistung und Verhalten würdigen, umso ehrlicher und ernsthafter kommt Ihre Rückmeldung an und wirkt.

„Erwisch sie, wenn sie´s richtig machen“ Ehrliche Rückmeldungen von Stärken und Schwächen in ausgewogenem Verhältnis signalisieren Kanzleimitarbeiter/innen, dass ihre Arbeit ernst genommen wird und ein wichtiger Bestandteil der Kanzleileistung ist.

„Erwisch sie, wenn sie´s richtig machen“ (nicht nur bei Fehlern!) - wer diesen Grundsatz befolgt, wird schon bald die Früchte in Form erhöhten Engagements für die Kanzlei ernten können.

Die nächsten Seminare	in München	02.05.2007 16.05.2007	Telefon und Empfang – Visitenkarten der Kanzlei Ich repräsentiere die Kanzlei
	in Nürnberg	28.06.2007 11.07.2007	Rhetorik für Kanzlei-Mitarbeiter/innen Telefon und Empfang – Visitenkarten der Kanzlei
	in Würzburg	12.06.2007 13.06.2007	Telefon und Empfang – Visitenkarten der Kanzlei Ich repräsentiere die Kanzlei