

Anerkennung und Kritik

Zum Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern

Meine nachstehenden Gedanken beschäftigen sich grundsätzlich mit der Frage, ob der Unternehmer nur die Fehlleistung tadeln (Kritik) sollte oder ob es nicht sinnvoll wäre, auch die Leistung mit Lob (Anerkennung) zu fördern. Zwar haben die Erfahrungen, die ich bisher sammeln konnte, meine Darlegungen mitbeeinflusst, sie wollen aber nicht die Wirklichkeit in meiner Lehrfirma wiedergeben.

Viele Vorgesetzte stehen heute noch auf dem Standpunkt, dass Kritik hin und wieder notwendig, Lob dagegen überflüssig sei. Wenn nichts gesagt wird, dann sei eben nichts zu beanstanden. Mit Recht genügt den meisten Mitarbeitern, die selbständig handeln und kritisch mitdenken wollen, diese Einstellung nicht mehr. Sie wollen, auch ohne einen besonderen Anlaß, wissen, wie sie und ihre Leistung beurteilt werden.

Jeder hat die Kritik in seinem Leben irgendwann einmal am eigenen Leib kennengelernt. Meist wird sie als etwas Unangenehmes empfunden, das man gerne ungeschehen machen möchte. Ganz gleich, ob man unberechtigt oder berechtigt kritisiert wird, wirkt die negative Beurteilung einer Leistung zunächst als Angriff auf die Persönlichkeit, gegen die man sich zur Wehr setzt, indem man die Kritik als übertrieben oder gänzlich ungerechtfertigt hinstellt. Oft empfindet nämlich der Vorgesetzte seine Kritik als gerecht, positiv und aufbauend, während die Wirkung auf den Mitarbeiter genau entgegengesetzt sein kann.

Geurteilt und beurteilt wird überall, wo Menschen sind. Wie oft wird jedoch unsachlich - nur auf Grund von Sympathie und Antipathie oder von Äußerungen anderer beeinflusst - ein Urteil gefällt. Wie oft läßt man sich von einem einmaligen, meist noch oberflächlichen, Eindruck verleiten. Ein wichtiger Grundsatz für das Üben einer Kritik sollte daher sein:

Übe Kritik nur gegenüber dem Betroffenen,
nicht in Anwesenheit anderer,
und versuche,
auch den Betroffenen und sein Versagen zu verstehen,
indem du ihm Gelegenheit gibst,
sich zur Sache zu äußern.

Der Vorgesetzte sollte bei der Kritik bedenken, dass er und sein Handeln mit dem gleichen Maßstab auch von den Mitarbeitern beurteilt werden, den er anwendet. Die Kritik muß daher glaubwürdig sein. Das offene Gespräch des Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter stärkt das wechselseitige Vertrauen. Denn das ehrliche Bemühen um die Beurteilung einer Leistung weckt Verständnis.

Die Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters sollte die Unternehmensleitung dadurch fördern, dass sie auf die Leistung des Mitarbeiters auch dann vertraut, wenn er nicht einer ständigen Beobachtung und Kontrolle unterliegt.

Eine Beurteilung sollte dann immer vermieden werden, wenn der Vorgesetzte unter Zeitdruck steht, wenn er sich nicht wohl fühlt oder in gespannter seelischer Stimmung befindet oder wenn er sich gerade über den zu beurteilenden Mitarbeiter geärgert hat. Alle Vorgesetzten müssen sich immer vor Augen halten, dass jeder Mensch Vorzüge und weniger gute Eigenschaften hat; dann

nur kann er selbst für alle seine eigenen Entscheidungen das Verständnis der Mitarbeiter erwarten. Allzu leicht verhindert eine augenblickliche Laune eine sachliche Entscheidung zu treffen.

Einzig nur das Lob genügt als Leistungsanreiz nicht, gerade finanzielle Reize sind eine lohnende Anerkennung für wirtschaftliches Streben und besonderen Einsatz des Mitarbeiters. Aber auch die Chance, sich durch Aufstieg in höhere Verantwortlichkeit zu verbessern, stellen eine Anerkennung für überdurchschnittliche Leistungen dar.

Nur ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kritik und Anerkennung steigert auf lange Sicht die Leistung des Mitarbeiters.

Gerade darauf kommt es aber in unserer industrialisierten Gesellschaft an:

Durch Anerkennung und Kritik und durch individuelle Förderung für jeden Mitarbeiter den Platz zu finden, an dem er mit seinen Kenntnissen und Möglichkeiten Optimales leistet.

Die Einschränkung zu Beginn meines Berichtes, dass ich nicht die Wirklichkeit meiner Lehrfirma wiedergeben will, ist deshalb notwendig, weil ich im Rahmen eines Berichtes nicht das Verhältnis des Einzelnen zu seinem Vorgesetzten bewerten kann. Auch liegt die Zeit meiner Tätigkeit in der Fabrikation zu weit zurück, um konkrete Beispiele anzuführen. Die Tätigkeit in der Fabrikation gab mit nämlich Anregung zu diesem Thema.

Die Problematik selbst schien es mir wert, ohne direkten Bezug zu meiner Tätigkeit in meiner Lehrfirma, dieses Thema aufzugreifen. Denn, dass Anerkennung und Kritik die entscheidenden Faktoren im Verhältnis Vorgesetzter und Mitarbeit sind, steht für mich jedenfalls außer Zweifel.

[Benno Kuppler, Lehrbericht vom 15. März 1970]