

FÜHRUNG: TADELN – ABER GEKONNT!

WAS SOLL DER TADEL ERZIELN?

Objektiv:

- die Beseitigung des Übelstandes, die Wiederkehr der Ordnung,
- die Änderung eines Verhaltens, das Vermeiden eines Rückfalles,
- das Aufhören des schlechten Beispiels.

Subjektiv:

- eine Besserung oder Erziehung beim Mitarbeiter;
- der aufbauende Charakter des Tadels trägt dazu bei, das vielleicht gestörte Vertrauensverhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter wiederherzustellen (kein Nachtragen).

WESEN DES TADELS

- Der Tadel schließt eine Mißbilligung und einen Vorwurf ein;
- er wird oft als eine Sanktion und Strafe empfunden;
- er trennt, bedeutet den vorübergehenden Entzug von Vertrauen, Achtung und Sympathie seitens des Vorgesetzten;
- er läuft dem Bedürfnis des Menschen, zu "gelten", zuwider;
- er bringt die Gefahr mit sich, den Mitarbeiter zu Kränken und zu demütigen und demnach negative Reaktionen bei ihm hervorzurufen.

TADELN IST MANCHMAL EINE PFLICHT

- Die Mißbilligung "muß" ausgesprochen werden, wenn es im Interesse aller, des einzelnen wie der Betriebsgemeinschaft, zu liegen scheint.
- Man soll aber vermeiden, allzu oft zu tadeln; der Vorwurf würde dann nicht mehr ernst genommen.

VORBEDINGUNGEN DES TADELS

- **Feststellen der Tatsachen:**
 - rasch, ruhig und überlegt handeln, ohne gefühlsmäßig zu reagieren und Schnellurteile zu fällen (Sachlichkeit und Selbstbeherrschung),
 - bestrebt sein, sich in die Lage des Mitarbeiters zu versetzen und seine Haltung zu begreifen (seinen guten Willen voraussetzen),

- ihm Gelegenheit geben, sich auszusprechen,
- absolut sicher sein, daß er einen Fehler begangen hat (hat man selber das Verhalten des Mitarbeiters nicht irgendwie verursacht?).
- Bestimmen der Schwere des Verschuldens.
- Fahrlässigkeit oder Absicht?
- Einzelne Tat oder Wiederholung (Rückfall)?
- Schuld und äußere Wirkung oder "Erfolg" (Resultat, das eventuell auf einen reinen Zufall zurückzuführen ist) nicht verwechseln.

Dabei noch folgende Faktoren berücksichtigen:

- Besondere Lage des Mitarbeiters (Stellung, Alter, Dienstalter, Geschlecht, Verdienste usw.).
- Umstände der Tat (Müdigkeit, Zeitdruck, Nervosität, Beeinflussung durch Dritte, Privatsorgen usw.)
- Beweggründe der Verfehlung (Mangel an Interesse, schlechter Wille, Trotz, Neid, Geltungsdrang, Schadenfreude, Böswilligkeit usw.). Oft ist es schwierig, die wahre(n) Triebfeder(n) einer Tat zu entdecken.

WIE MAN DEN TADEL ERTEILEN SOLL

- **Allgemeines:**

- Den besten Zeitpunkt für den Tadel wählen. - Die Fehler auseinanderhalten, die ein sofortiges Eingreifen erfordern, und solche, bei denen es angezeigt ist, etwas zuzuwarten.
- Den Tadel "individualisieren", d. h. auf die Person des Mitarbeiters und die begangene Handlung möglichst gut abstimmen. Zwischen dem Fehler und der sich daraus ergebenden Reaktion muß ein angemessenes Verhältnis bestehen, so daß der Tadel als gerecht und verdient empfunden wird.
- Den Tadel selber erteilen (nicht jemand damit beauftragen).
- Den Vorwurf an die rechte Person richten. Eine "Gruppe" nur ausnahmsweise tadeln, z.B. wenn "alle" Ihre Mitglieder den gleichen Fehler begangen haben.
- Die Mißbilligung grundsätzlich nicht in Gegenwart von Drittpersonen aussprechen.
- Dafür sorgen, daß man - aus Gründen der Ruhe und Diskretion - während des Gesprächs nicht gestört wird.
- Die eigenen Äußerungen zweckmäßig "dosieren", fein nuancieren.
- Unter besonderen Umständen - z. B. beim Selbsttadel eines sonst zuverlässigen Mitarbei-

ters - auf jeden Tadel verzichten oder ihn stark abschwächen.

- **Inhalt des Tadels:**

- Die Kritik auf das Wesentliche beschränken,
- sie auf ganz bestimmte Begebenheiten beziehen,
- sie auf die Sache (fehlerhaftes Verhalten oder Ergebnis) und nicht auf die Person richten,
- nicht von sich selber sprechen, die Ich-Form meiden,
- das Beanstandete mit dem Geforderten (korrektes Benehmen, befriedigende Arbeit) und nicht mit den Leistungen von Kollegen vergleichen,
- die Gründe des Versagens und die Mittel zu dessen künftiger Verhütung angeben,
- klipp und klar sagen, was man von nun an erwartet.

- **Techniken des Tadels:**

- der "väterliche" Vorwurf (bei dem sich etwas Nachsicht kundtut),
- die schonende Methode (die Tatsachen werden sehr sachlich festgestellt, der Vorwurf ist maßvoll),
- die "diplomatische" Methode (vor dem Tadel wird ein Wort der Anerkennung ausgesprochen),
- die aufbauende Frage die den Mitarbeiter zu Selbstkritik anleitet,
- die offene Aussprache (direkte Methode),
- der indirekte Tadel (verkappter Tadel, Tadel einer Drittperson).

- **Der Ton des Tadelnden:**

- Der Ton bestimmt in hohem Maße den Charakter des Tadels.
- Man soll den Ton der besonderen Situation anpassen vor allem mit Inhalt und Form der Rüge in Einklang bringen. Er soll "überzeugend" sein.
- Ruhe und kaltes Blut bewahren (keinen Tadel in erregtem Zustand oder bei schlechter Laune aussprechen).
- Die Kritik darf nie verletzend oder herausfordernd wirken. Jede Ironie und beißende Bemerkungen vermeiden.
- Gleichzeitig fest und menschlich sein.
- Auch Tadel hat als Führungsaufgabe die Funktion, den Mitarbeiter aufzubauen und seinen Erfolg zu fördern.