

Kritikgespräche führen

Sie sind unzufrieden mit Ihrem Kollegen oder Mitarbeiter? Dann sprechen Sie mit ihm! Denn für einen sicheren Arbeitsablauf und ein gutes Betriebsklima sollten Sie Missstimmungen in Ihrem Team schnellstens beenden. Einfacher gesagt als getan – oft sind die Beteiligten vor allem emotional berührt. Wie also gehen Sie mit der Situation um? Nachfolgend haben wir Ihnen einen kleinen Leitfaden zusammen gestellt, wie Sie Kritikgespräche zum Erfolg führen.



Foto: fotolia

Als Führungskraft tragen Sie die Verantwortung, dass das Tagesgeschäft rund und wie geplant läuft. Aber: Menschen machen Fehler, arbeiten nicht jeden Tag gleich effektiv. Das Engagement, die Konzentration und die Motivation schwanken, je nach Tagesform und persönlicher Belastung. Auch die Persönlichkeitsstruktur spielt dabei eine Rolle. Damit sich Fehler nicht dauerhaft einschleichen und Versäumnisse nicht einfach übergangen werden, ist es wichtig, Kritikgespräche zu führen. Am besten, bevor aus einem kleinen Fehler schwerwiegende und kostspielige Konsequenzen folgen. Verstehen Sie Kritikgespräche als Chance, Unklarheiten aus der Welt zu schaffen und Arbeitsabläufe zu optimieren beziehungsweise zu festigen.

Vorbild sein

Kritik angemessen zu äußern ist nicht immer einfach. Doch Kritik anzunehmen fällt den meisten ebenso schwer. Wenn Sie möchten, dass Ihre Mitarbeiter kritikfähig sind und konstruktiv mit Ihrem Feedback umgehen, dann ist es wichtig, dass Sie Ihr eigenes Verhalten einer Kritik gegenüber reflektieren. Wie kritikfähig sind Sie selbst? Wie reagieren Sie, wenn Sie mit Kritik konfrontiert werden?

Eine Möglichkeit ist, regelmäßige Personalgespräche einzuführen, in denen es neben dem Feedback von

Ihnen an Ihre Mitarbeiter auch darum geht, dass Sie umgekehrt ein Feedback von Ihren Mitarbeitern erhalten. Anfangs wird dies für die Mitarbeiter ungewohnt sein und wir haben in Betrieben erlebt, dass in den ersten Gesprächen nur zögerlich Verbesserungsvorschläge geäußert wurden. Doch wenn die Mitarbeiter die Erfahrung machen, dass sie nichts Negatives zu erwarten haben, wenn Sie Kritikpunkte am Vorgesetzten oder am Betrieb äußern, dann werden diese Gespräche sehr konstruktiv und tragen zu Verbesserung des Betriebsklimas bei.

Vier grundlegende Regeln

■ 1. Kritik immer zeitnah ansprechen:

Lassen Sie nicht Tage oder sogar Wochen verstreichen, bis Sie Ihre Kritik äußern. Ansonsten ist es für beide Seiten schwierig, sich noch genau an den Sachverhalt zu erinnern. Außerdem wird nur so die Dringlichkeit und Wichtigkeit deutlich.

■ 2. Halten Sie Ihre Emotionen im Griff:

Das bedeutet: Zeitnah ja, doch vertagen Sie das Gespräch, wenn Sie wissen, dass Sie im Gespräch nicht sachlich bleiben können. Dies ist besonders wichtig, wenn Sie sich persönlich angegriffen fühlen oder enttäuscht wurden.

■ 3. Kritisieren Sie nicht vor Dritten:

Neben der Fairness, Mitarbeiter nicht vor ihren Kollegen bloß zu stellen, hat diese Regel auch einen weiteren Vorteil. Im direktesten Gespräch wird ein Mitarbeiter sich eher öffnen, sich zeigen und Fehler eingestehen, als wenn er sich vor seinen Kollegen behaupten muss.

■ 4. Bereiten Sie sich vor:

Stolpern Sie nicht in ein Kritikgespräch hinein und kritisieren Sie nicht im Affekt. Auch geübte Führungskräfte berichten, dass sie auf diese Art vergessen, auf bestimmte Sachverhalte hin zu weisen oder Dinge sagen, die sie besser nicht hätten sagen sollen.

Eine gute Vorbereitung:

■ 1. Was ärgert mich?

Machen Sie sich bewusst, worüber Sie sich ärgern und warum. Wurde eine klare Arbeitsanweisung nicht umgesetzt, passierte zum wiederholten Male der gleiche Fehler? Oder liegt der Ärger im Persönlichen: Sie haben das Gefühl, dass der Mitarbeiter Sie mit seinem Verhalten provozieren möchte, oder dass Ihre Arbeits-

anweisung bewusst umgangen wird? Nur wenn Sie hierauf eine klare Antwort gefunden haben, kann Ihre Kritik zielgerichtet und lösungsorientiert ausfallen. Machen Sie sich Stichworte dazu und schreiben Sie auf, welches Verhalten Sie kritisieren möchten.

■ **2. Liegt eine Täuschung vor?**

Bevor Sie ein Kritikgespräch mit einem bestimmten Mitarbeiter führen sollten Sie sicher sein, dass dieser Mitarbeiter tatsächlich den Fehler oder das Versäumnis verantwortet.

■ **3. Was will ich erreichen?**

Wenn Sie wissen, über was Sie empört sind, können Sie sich überlegen, was Ihr Ziel für das Kritikgespräch ist. Notieren Sie Ihr Ziel schriftlich.

■ **4. Wie könnte mein Gegenüber reagieren und wie will ich damit umgehen?**

In der Regel kennen Sie Ihre Mitarbeiter und können sich vorstellen, wie diese mit der Kritik umgehen. Machen Sie sich das in Ihrer Vorbereitung zu Nutze. Überlegen Sie im Vorfeld wie Sie mit diesen Eventualitäten umgehen möchten. Gut ist, sich im Vorfeld auf alles Mögliche eingestellt zu haben.

Das Gespräch führen

Laden Sie den betroffenen Mitarbeiter zu diesem Gespräch ein. Es sollte nicht zwischen Tür und Angel statt finden sondern in einem geschützten Rahmen.

Beginnen Sie das Gespräch positiv. Bauen Sie eine Verbindung zum Mitarbeiter auf. Wichtig ist, dass Sie erreichen, dass der Mitarbeiter gesprächsbereit und offen ist. Ein positiver Start könnte sein: „Ich möchte die Situation XY heute mit Ihnen klären, damit sie nicht mehr zwischen uns steht.“

Nach dem Einstieg sollten Sie noch einmal kurz die zu kritisierende Situation beschreiben. Hierfür gilt die Regel **KISS**. Dies ist eine Abkürzung für „Keep it short and simple!“ – „Fasse Dich kurz und knapp!“ Verwenden Sie nicht zu viele Worte. Wiederholen Sie sich nicht. Und: vermischen Sie an dieser Stelle nicht mehrere Sachverhalte.

■ Formulieren Sie die Kritik nicht persönlich:

Statt: „Sie sind ganz schön schlampig.“ Besser: „Der Boden klebt. Er wurde von Ihnen nicht ausreichend gewischt.“

■ Keine Du-Botschaften sondern Ich-Botschaften:

Statt: „Du machst immer den gleichen Fehler!“ Besser: „Ich ärgere mich darüber, dass ich die gleichen Aufgaben mit Dir besprechen muss.“

■ Vermeiden von: immer, nie, jedes Mal ...:

Statt: „Nie stimmt die Kasse, wenn Sie die Abrechnung gemacht haben.“ Besser: „Von fünf Abrechnungen, die Sie machen, ist nur eine korrekt.“

■ Keine Verallgemeinerungen sondern Konkretes:

Statt: „Das hat man davon, wenn man eine Frau einstellt.“ Besser: „Klären Sie in Zukunft bitte rechtzeitig die Kinderbetreuung in Ihrer Familie, damit wir Planungssicherheit haben.“

■ Nicht destruktiv sondern konstruktiv:

Statt: „Sie sind mir so'ne Pappnase.“ Besser: „Ich erwarte von Ihnen, dass Sie sich in Zukunft Ihrer Aufgabe entsprechend verhalten.“

Sie sollten zügig in den Dialog kommen. Vermeiden Sie einen Monolog. Denn Sie möchten von Ihrem Mitarbeiter eine Erklärung. Geben Sie ihm dafür den Raum. Über offene Fragen, die sogenannten W-Fragen, beginnen Sie den Dialog. „Was war los?“, „Wie konnte das passieren?“, „Warum haben Sie das versäumt?“, „Was haben Sie dazu zu sagen?“ sind Beispiele hierfür. Damit ist Ihr Mitarbeiter aufgefordert Stellung zu beziehen und die Verantwortung zu übernehmen.

Sollte Ihr Mitarbeiter dann ein Ablenkungsmanöver starten, kommen Sie immer wieder aufs Thema zurück. Wenn nun Ihr Mitarbeiter Stellung bezieht sind Sie in der Position, aktiv zuzuhören. Aktives Zuhören heißt, dass Sie zwischendurch in eigenen Worten wiedergeben, was Sie verstanden haben.

Versuchen Sie, mit Ihrer Aufmerksamkeit beim Gegenüber zu sein. Bleiben Sie nicht in Ihrem Ärger hängen. Sie haben jetzt die Möglichkeit, den Vorfall wirklich zu klären – nutzen Sie dies! Sollte der Mitarbeiter das Gefühl bekommen, dass Sie ihm nicht zuhören, wird er in der Zukunft nicht offen erzählen.

Jetzt haben Sie und Ihr Mitarbeiter Stellung bezogen. Nun haben Sie nochmals die Möglichkeit, zu formulieren, was das Verhalten bei Ihnen ausgelöst hat und einen Schritt weiter zu gehen. Machen Sie deutlich, was Sie jetzt erwarten. Was ist Ihr Ziel? Darüber haben Sie sich in der Vorbereitung bereits Gedanken gemacht. Formulieren Sie es klar und konkret.

Vereinbarungen treffen

Um lösungsorientiert aus dem Gespräch zu gehen ist es nun wichtig, das weitere Vorgehen fest zu legen. Machen Sie nicht zu viele Vorgaben. Einigen Sie sich besser auf ein bis drei Verbesserungen, die in nächster Zeit einzuhalten sind. Halten Sie sämtliche Vereinbarungen schriftlich fest und händigen Sie dem Mitarbeiter ein Protokoll aus.

Finden Sie einen positiven Abschluss. Das Gespräch sollte nicht kritisch sondern motivierend enden. Loben Sie Ihren Mitarbeiter, wenn Sie mit ihm zufrieden sind.

Anika Ruß/Tanja Schroeter

Im nächsten Heft: Stress-Management – Entspannung für zwischendurch.

Die Kommunikations-Profis



Seit 2003 begleiten **Anika Ruß** und **Tanja Schroeter** mit ihrem Bremer Unternehmen

Gecko – Agentur für innere Angelegenheiten Menschen in beruflicher Veränderung. Gecko stellt den Men-

schen in den Mittelpunkt, denn nur wenn der sich gut und gestärkt fühlt, kann er in seiner Arbeit erfolgreich sein. Das Angebot der Agentur Gecko richtet sich an kleine und mittelständische Betriebe sowie Einzelunternehmungen. In florist geben die beiden in diesem Jahr monatlich wertvolle Tipps für den Betriebsalltag.
www.gecko-bremen.de