

Gründe für Kritik an einem Mitarbeiter gibt es öfters: Er kommt morgens zu spät, er ist zu langsam, unfreundlich oder arbeitet nicht gründlich. Schlechte Leistungen zu kritisieren gehört zum Führungsalltag. Eine Kunst ist es aber, mit einem überlegten Kritikgespräch die Leistung des Mitarbeiters zu steigern.

Jeder Mitarbeiter hat eine persönliche „Reizschwelle“ gegenüber Kritik: Der eine spricht bereits auf Ihr Stirnrunzeln oder einen prüfenden Blick an, während der andere ein wahrlich dickes Fell hat. Erschwerend kommt hinzu, dass dieselben Menschen zu verschiedenen Zeiten und in verschiedenen Situationen auf Kritik unterschiedlich reagieren.

Mit Kritik richtig umgehen

Sie sollten also nicht nur Charakter und Temperament, sondern auch die augenblickliche Verfassung des Mitarbeiters berücksichtigen. Kritisieren Sie nie am Freitagnachmittag, sondern warten Sie bis Montag. Sie verderben ihm sonst nicht nur das Wochenende, sondern riskieren auch, dass Frust entsteht und er am Montag schlecht gelaunt erscheint oder sich krank schreiben lässt. Suchen Sie sich einen ruhigen Augenblick aus, vielleicht nach der Mittagspause. Achten Sie aber auch auf Ihre eigene innere Einstellung. Sind Sie selbst verärgert über einen Fehler? Fühlen Sie sich aufgebracht und erregt? Dann besteht die Gefahr, dass Ihr Kritikgespräch nicht ruhig und besonnen verläuft. Nachfolgend finden Sie eine Auswahl von praxisorientierten Tipps für den richtigen Umgang mit Kritik:



Tipps für Führungskräfte und Mitarbeiter

Motivierende Kritikgespräche

Gelegenheit geben zu reagieren

Wenn der Mitarbeiter Gelegenheit zu einer Stellungnahme hat, ist er aktiv am Gespräch beteiligt. Rechnen Sie aber auch mit Ausreden oder damit, dass er die Schuld auf andere Personen oder Umstände verteilt. Das darf Sie aber nicht aus der Ruhe bringen. Überhören Sie Ausreden.

Übrigens: Für das Kritikgespräch ist ein klarer Tatbestand nötig. Kritisieren Sie erst, wenn Sie Beweise haben, nicht schon auf Verdacht.

Nie persönlich werden

Kritisieren dürfen Sie nur die Sache und die Leistung des Mitarbeiters, nicht seine Person. Das hört sich einfacher an als es ist. Im Gespräch sind es die einzelnen Worte, die eine Kritik sachlich oder persönlich machen. Die Formulierung „Von Ihnen bin ich enttäuscht“ kann sachlich gemeint sein, sie hört sich jedoch für den Betrof-

fenen aber sehr persönlich an. Sie dürfen nicht die Persönlichkeit des Mitarbeiters in Frage stellen.

Vorgesetzte werden oft unbewusst persönlich in ihren Formulierungen. Das passiert schnell wegen der angespannten Atmosphäre und wenn man sich über die schlechte Leistung ärgert. Im Ärger sagt man schnell etwas Unkontrolliertes. Eine falsche Formulierung ist z.B. „Sie sind aber langsam heute“. Richtig ist dagegen: „Diese Arbeit hat aber verhältnismäßig viel Zeit gebraucht.“

Zur Wahrheit ermutigen

Machen Sie es dem Mitarbeiter leicht, Fehler und Versäumnisse einzugestehen. Er tut das, wenn er keine „Folgen“ befürchten muss. Vor allem ängstliche Mitarbeiter werden durch ärgerliches Verhalten des Vorgesetzten abgehalten, die Wahrheit zu sagen. Sie werden immer nach Ausreden suchen und nur in äußersten Fällen etwas zugeben.

Nur unter vier Augen kritisieren

Jemanden vor anderen zu kritisieren, zeigt schlechten Führungsstil und ist für das Arbeitsklima sehr schädlich. Kritik an einer Person vor Kollegen kann dazu führen, dass die Gruppe spontan für den Kritisierten Partei ergreift. Sorgen Sie auch dafür, dass nach der Kritik nicht unnötigerweise andere davon erfahren. Kritisieren Sie vor allen Dingen einen Mitarbeiter nicht vor Kunden.

Nicht von früheren Fehlern reden

Manche Vorgesetzte wärmen alte Geschichten auf. „Sie haben diesen Fehler schon mal früher gemacht“. Diese Behauptung des Vorgesetzten ist ein Stich, ist eine alte verheilte Wunde. Vergangene Fehler dürfen nicht „aufgewärmt“ werden.

Kritikgespräche konstruktiv führen

Beenden Sie die Kritik, in dem Sie Maßnahmen vereinbaren, die vom Mitarbeiter akzeptiert werden. Die Äußerung „Das darf nicht mehr passieren – sehen Sie mal zu, wie Sie klarkommen“, genügt nicht. Es empfiehlt sich, gemeinsame Maßnahmen zu besprechen, damit der Fehler nicht wieder vorkommt. Nach einem gelungenen Kritikgespräch wird sich der Mitarbeiter besonders anstrengen. Beobachten Sie das Arbeitsergebnis und erkennen Sie eine Verbesserung ausdrücklich an. Wer seine Leistung nach einem Kritikgespräch verbessert, braucht eine Rückmeldung. Das spornt an und motiviert, die gute Leistung zu halten.

Ein Wort an den Mitarbeiter

Stellen Sie im Vorfeld der Kritik Ihren Fehler offen dar, dann ist das Gespräch einfacher zu ertragen. Kommen Sie dem Chef zuvor.

Nicht nur zum Schein akzeptieren

Hören Sie zu und bleiben Sie ruhig. Bitten Sie, falls nötig, um mehr Details der Kritik: „Könnten Sie mir das ge-

nauer erklären?“ ist eine gute Frage. Bitten Sie um Vorschläge oder Hilfe bei der Suche nach einer Lösung: „Was erwarten Sie von mir genau?“ Auf eine Kritik, die Sie für berechtigt halten, stimmen Sie offen zu: „Sie haben Recht – ich sehe es ein. Ich werde es ändern.“ Diskutieren Sie dann gemeinsam die nötigen Voraussetzungen, unter denen Ihre Änderung möglich ist. Machen Sie aber keine Zusagen, die Sie nicht einhalten können bzw. wollen. Sonst fühlt sich Ihr Chef hinterher getäuscht.

Nicht ins Wort fallen

Auch wenn Ihre Reaktion Ihnen auf der Zunge liegt, lassen Sie ihn zuerst ausreden. Auch auf Ihre innere Einstellung kommt es an. Die Haltung „Das müssen Sie gerade sagen“ programmiert Sie negativ. Sehen Sie in einer Kritik nicht automatisch einen Angriff auf Ihre Person. Bedenken Sie auch, dass es für Vorgesetzte nicht immer leicht ist, ein gutes Kritikgespräch zu führen.

Kritik nicht dramatisieren

Machen Sie auf einer Mücke keinen Elefanten. Fangen Sie nicht an zu jammern („Bei mir geht alles daneben“), um z. B. Mitleid zu erregen. Tragen Sie Ihrem Chef keinesfalls die Worte der Kritik nach. Sie machen es ihm schwer, wohlwollend zu kritisieren. Verschaffen Sie sich Respekt, indem Sie Kritik ertragen.

Schuld nicht verteilen

Nur Sie sind für Ihr Verhalten verantwortlich. Geben Sie jemand anderem die Schuld, zeigen Sie höchstens Ihre Abwehr. Auch wenn andere Schuld an einem Fehler haben, so ist es besser, wenn der Chef dies selbst erkennt. Führen Sie ihn mit Fragen dahin.

Entschuldigung ist keine Einsicht

Wenn Sie immer wiederholen, wie leid Ihnen der Fehler tut, so ist dies zwar eine geschickte Taktik, um den Kritisierenden zu beruhigen. Sie bremsen ihn damit wahrscheinlich auch etwas.

Kritikgespräche mit „TULPE“ führen

Tatsache darstellen: Immer zeitnah und präzise. Vorwurfsfrei und ohne Übertreibung

Ursache erfragen: Wie kam es dazu? Warum ist es passiert? Seit wann kommt es vor?

Lösungen besprechen: Wie vermeiden Sie den Fehler? Welchen Vorschlag haben Sie?

Positive Auswirkungen nennen: Welche Auswirkungen hat die Fehlervermeidung? Welche Vorteile entstehen?

Ergebniskontrolle festlegen: Wie kann man gemeinsam feststellen, ob eine Besserung erfolgt ist?

Geben Sie dem Kritiker die Möglichkeit, alles zu sagen, was ihn stört. Einsicht ist besser als Entschuldigung.

Nehmen Sie Vorschläge an

Sätze wie „Sind Sie aber empfindlich“ oder „Ihnen kann man nichts recht machen“ sind eine Gegenreaktion, die nicht richtig ist. Gehen Sie hinterher auch nicht zu Ihren Kollegen, um den Kritiker schlecht zu machen. Als Leistungsträger müssen Sie die Verantwortung für sich selbst übernehmen.

Zum Schluss noch ein Wort an die Chefs: Machen Sie es nicht wie ein Handwerksmeister aus Mannheim, der einmal erklärte: „Wenn ich zufrieden bin, sage ich nichts und wenn ich unzufrieden bin, dann sage ich es Ihnen.“



Unser Autor Dipl.-Betriebswirt Rolf Leicher ist freier Kommunikationstrainer und Autor in 69118 Heidelberg, Telefon (0 62 21) 80 48 82, Telefax (0 62 21) 80 93 41, E-Mail: rolf.leicher@t-online.de