

Kritikgespräche erfolgreich führen

Rolf Leicher

Kritik gegenüber Mitarbeitern ist wichtig und notwendig. Für den erfolgreichen Verlauf eines Kritikgespräches müssen jedoch einige Regeln beachtet werden.

Elektromeister *Stämmle* ist entsetzt: Schon wieder hat ein Mitarbeiter die Kabeltrommel vergessen. Jetzt muss er wieder in den Betrieb zurückfahren, um sie zu holen: hin und zurück ca. 28 km. Und das passiert nun zum zweiten Mal. In seiner Erregung wird *Stämmle* recht laut »Pass mal auf, wenn Du altersdement bist, dann sag' es halt. Dann muss ich mir einen Jüngeren suchen. Ist das klar?« Für den Mitarbeiter wirkt das wie ein Schock. Das hätte er seinem Chef nicht zugetraut, dass der so ausrastet. Er ist gerade 46 geworden und erzählt den Vorfall seiner Familie: die ist empört und es entsteht ein Negativ-Image vom Meister *Stämmle*. Wie hätte er kritisieren müssen?

Tipp 1: Nie persönlich werden

Kritisieren darf man nur die Sache, also 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 Mitarbeiter sehr persönlich an. Persönlich wird die Kritik, wenn sich der Elektromeister ärgert, wütend ist. Man darf nicht die Persönlichkeit des Mitarbeiters in Frage stellen. Merkmale wie Alter oder Erfahrung dürfen nicht erwähnt werden. Das liegt an der angespannten Atmosphäre und daran, dass man sich über die Vergesslichkeit ärgert. Im Ärger sagt man schnell etwas Unkontrolliertes.

Tipp 2: Zur Wahrheit ermutigen

Es muss dem Kritisierten leicht gemacht werden, Fehler und Versäumnisse einzu-

Dipl.-Betw. Rolf Leicher,
Kommunikationstrainer, Heidelberg

gestehen. Er tut das, wenn er keine »Folgen« befürchten muss. Vor allem ängstliche Mitarbeiter werden durch ärgerliches Verhalten des Chefs abgehalten, die Wahrheit zu sagen. Sie werden immer nach Ausreden suchen und nur in äußersten Fällen etwas zugeben.

Tipp 3: Kritik nur unter vier Augen

Jemanden vor anderen zu kritisieren, zeigt schlechten Führungsstil und ist für das Arbeitsklima sehr schädlich. Kritik an einem einzelnen Mitarbeiter vor anderen kann dazu führen, dass die Kollegen spontan für den Kritisierten gegen den Vorgesetzten Partei ergreifen. So wird das Vorgesetzten/Mitarbeiter-Verhältnis gestört. Der Chef muss dafür sorgen, dass nach der Kritik nicht unnötigerweise andere davon erfahren. Vor allen Dingen darf ein Mitarbeiter nicht vor Kunden kritisiert werden.

Tipp 4: Hilfe ist gefragt

Der Mitarbeiter erwartet von seinem Chef nicht nur die Kritik für sein Fehlverhalten, sondern realistische Verbesserungsvorschläge und vor allem Hilfe. Man kann also nicht mit der Kritik abschließen. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter müssen Maßnahmen zur Leistungsverbesserung besprochen werden. Vorschläge zur Fehlerbeseitigung zur besseren Leistung müssen von beiden kommen. Wenn also nicht klar ist, wie eine Fehlleistung zu korrigieren ist, wird ein zweites Gespräch notwendig. In der Zwischenzeit überlegen sich beide, wie der Zustand verbessert werden kann, was also im Einzelnen genau zu tun ist. Das muss dann auch ausführlich besprochen werden. Wenn der Mitarbeiter Huber vergisst Werkzeug mitzunehmen, kann der Elektromeister eine Checkliste vorschlagen, auf der alles steht, was man an der Baustelle braucht.

Tipp 5: Nicht von früheren Fehlern reden

Manche Chefs wärmen alte Geschichten auf: »Sie haben schon mal alles vergessen, denken Sie mal nach«. Diese Behauptung des Vorgesetzten ist ein Stich in eine alte, verheilte Wunde. Vergangene Fehler dürfen nicht »aufge-

wärmt« werden. Zu vermeiden ist die Suche nach dem Schuldigen. Es gibt Vorgesetzte, die ständig auf der Suche nach Schuldigen sind, wenn etwas irgendwo schiefgelaufen ist. Es ist durchaus in Ordnung, nach den Ursachen von Fehlern zu forschen, wenn der Zweck dieses Forschens in der Beseitigung der Fehlerquelle liegt. Wenn das eifrige Suchen jedoch nur dazu dient, einen Sündenbock zu finden, dann haben die Mitarbeiter für den Eifer wenig Verständnis.

Tipp 6: Maßnahmen besprechen

Die Kritik wird konstruktiv, wenn Maßnahmen von Mitarbeitern akzeptiert werden. Zu vermeiden ist die Äußerung. »Das darf nicht mehr passieren – sehen Sie mal zu, wie Sie klar kommen«. Mit der Aussage des Mitarbeiters: »Ich werde mir Mühe geben oder So kommt nie wieder vor« darf sich der Chef nicht zufrieden geben. Zu besprechen sind ganz konkrete Maßnahmen über die Bemühungen. Besonders nach einem Kritikgespräch ist natürlich die Kontrolle wichtig. Sie soll die Abweichung vom Leistungsstandard feststellen, so dass schnell korrigierende Maßnahmen veranlasst werden können.

Erfolgskontrolle

Das Kritikgespräch lief falsch, wenn

- sich der gleiche Fehler beim Betreffenden wiederholt, also keine Besserung eintritt;
- sich die Leistung nur kurzfristig verbessert und dann wieder nachlässt;
- der Mitarbeiter guten Willens ist, aber wegen Unvermögens die erwartete Leistung nicht erbringt;
- der Mitarbeiter sich frustriert zurückzieht und sich das Betriebsklima verschlechtert;
- es zu einer Diskussion über den Tatbestand kommt;
- die Diskretion verletzt wird und anderen, vor allem Unbeteiligten, von diesem Gespräch erfahren;
- mit Ihrer Kritik zu lange gewartet wird, Tatbestände also schon länger zurückliegen;
- ein Sachverhalt kritisiert wird, für den der Mitarbeiter nicht verantwortlich ist;
- der Vorgesetzte persönlich wird, weil er selbst erregt ist über den Vorfall. ■