

Das Kritikgespräch als Herausforderung

Ein Kritikgespräch ist für Führungskräfte wie auch für Mitarbeitende gleichermaßen fordernd. Befürchtet werden oftmals Motivationsverlust, Verschlechterung der Zusammenarbeit, gekränkte Reaktionen, das Gefühl nicht verstanden oder das Gefühl ungerecht behandelt zu werden. Diese Negativreaktionen gilt es zu vermeiden.

Beide Sichtweisen gegenüberstellen

Mitarbeitende sollten die Gelegenheit erhalten, im Kritikgespräch ihre Sichtweise darzustellen. Es geht dabei nicht darum, sich zu rechtfertigen, Schuldfragen aufzuwerfen oder geeignete Gegenargumentationen zu entwickeln. Es kann jedoch sein, dass unterschiedliche Sichtweisen bestehen, die es zunächst anzuerkennen gilt. Daher ist es besser, Ziele und Wünsche für die Zukunft in den Blick zu nehmen, um wieder auf eine gemeinsame Basis zu kommen. Übergeben Sie die Verantwortung für eine Veränderung des Verhaltens oder des Umgangs mit der gegebenen Situation an Ihre Mitarbeitenden.

Tipps zum konstruktiven Kritikgespräch

Da ein konstruktives Kritikgespräch nicht immer leicht fällt, sind nachfolgend diverse Tipps aufgelistet.

Tipp 1 – Bringen Sie das Wichtigste zuerst

Bei kritischen Gesprächen ist es wenig sinnvoll, mit Small Talk zu beginnen. Beginnen Sie das Gespräch mit Ihrer Kritik, damit, was Ihnen wichtig ist und Sie verändert haben wollen. Erläutern Sie dabei Ihr Anliegen ohne Vorwürfe oder Beschuldigungen, sondern sagen Sie, was Sie mit dem Kritikgespräch erreichen wollen. Kritisieren Sie erst, wenn Sie Ihre Kritik an konkreten Vorkommnissen aufzeigen können.

Tipp 2 – Respektieren Sie Ihr Gegenüber, nehmen Sie sich Zeit für den Dialog

Fassen Sie sich kurz, um Ihr Gegenüber einzubeziehen. Achten Sie vor allem darauf, Ihre Gesprächspartner nicht bloss zustellen, auch wenn Sie mit deren Verhalten nicht

zufrieden sind. Respektieren Sie emotionales Auftreten, indem Sie dieses benennen. «Ich verstehe, dass Sie ungehalten sind, das bin ich ebenfalls, daher möchte ich mit Ihnen eine Lösung finden.»

Tipp 3 – Geben Sie den Mitarbeitenden die Gelegenheit zu reagieren

Wenn Mitarbeitende Gelegenheit zu einer Stellungnahme erhalten, werden die vorhandenen Ansätze zur Selbsteinsicht gefördert. Auch bei Tadel müssen die Beschäftigten ihr Gesicht wahren können. Rechnen Sie auch mit Ausreden oder damit, dass die Schuld auf andere Personen oder Umstände verteilt wird. Lassen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen. Überhören Sie Ausreden. Für das Kritikgespräch ist ein klarer Tatbestand nötig.

Wenn Mitarbeitende Gelegenheit zu einer Stellungnahme erhalten, werden die vorhandenen Ansätze zur Selbsteinsicht gefördert. Auch bei Tadel müssen die Beschäftigten ihr Gesicht wahren können. Rechnen Sie auch mit Ausreden oder damit, dass die Schuld auf andere Personen oder Umstände verteilt wird. Lassen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen. Überhören Sie Ausreden. Für das Kritikgespräch ist ein klarer Tatbestand nötig.

Tipp 4 – Kritisieren Sie die Sache oder das Verhalten, nicht die Person

Kritisiert wird nur die Sache, die Leistung oder das Verhalten, nicht die 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 sehr persönlich an. Stellen Sie nicht die Persönlichkeit der Mitarbeitenden in Frage. Sagen Sie zum Beispiel: «Ihre Leistung hat mich enttäuscht.» Vorgesetzte werden oft unbewusst persönlich in ihren Formulierungen. Das liegt an der gespannten Atmosphäre und daran, dass sie sich über die schlechte Leistung ärgern. Im Ärger sagt man schnell etwas Unkontrolliertes. Eine ungeeignete Formulierung ist z.B. «Sie sind aber langsam heute.» Besser ist dagegen: «Diese Arbeit hat heute verhältnismässig viel Zeit gebraucht.»

Tipp 5 – Führen Sie das Gespräch zielorientiert

Führen Sie das Gespräch auf ein Ziel hin. Sie sollten bereits vor dem Gespräch wissen, was Sie erreichen wollen. Gleichzeitig ist es sinnvoll, so flexibel zu bleiben,

dass Sie die Anregungen Ihres Gegenübers aufnehmen und berücksichtigen können. Machen Sie dabei auch die Intensionen Ihrer vorgeschlagenen Massnahmen klar.

Tipp 6 – Kritik erfolgt am besten von Angesicht zu Angesicht

Schriftliche Formen der Kritik machen es schwerer, Missverständnisse zu klären. Auch am Telefon kann der notwendige Kontakt oft nicht hergestellt werden, da die Führungsperson nicht weiss, in welcher Situation das Telefongespräch die Mitarbeitenden erreicht. Die Betroffenen sollen auch dann nicht per Telefon kritisiert werden, wenn keine Zeit für ein persönliches Gespräch vorhanden ist. Nehmen Sie sich Zeit für die Kritik. Was Sie vermeiden sollten: einer dritten Person gegenüber die Kritik zu äussern oder diese sogar bitten, sie solle es der betreffenden Person mitteilen. Kritik aus zweiter Hand findet nirgendwo Akzeptanz. Es ist auch nicht fair, sich über Abwesende kritisch zu äussern.

Tipp 7 – Ermutigen Sie zur Wahrheit

Machen Sie es den Kritisierten leicht, Fehler und Versäumnisse einzugestehen. Sie tun das, wenn keine «Folgen» befürchtet werden. Vor allem ängstliche Menschen werden durch ärgerliches und barsches Verhalten der Vorgesetzten abgehalten, die Wahrheit zu sagen. Sie werden immer nach Ausreden suchen und nur im äussersten Fall etwas zugeben.

Tipp 8 – Bauen Sie Brücken

Mancher Fehler ist den Mitarbeitenden bewusst, es ist ihnen peinlich, etwas falsch gemacht zu haben. Sie rechnen mit Kritik und hoffen, nicht allzu viel Federn lassen zu müssen. Wenn Sie kritisieren, entstehen Nervosität und Unsicherheit. Helfen Sie jetzt, dass die Mitarbeitenden ihr Gesicht nicht verlieren und ihr Selbstbewusstsein nicht leidet. Gerade bei neuen oder jüngeren Mitarbeitenden ist es günstig, eine Brücke zu bauen. Machen Sie Mut, wenn es nötig ist, geben Sie Selbstsicherheit: «Das schaffen Sie, da bin ich mir sicher.»

Tipp 9 – Kritisieren Sie unter vier Augen

Jemanden vor anderen zu kritisieren, zeigt schlechten Führungsstil und ist für das Arbeitsklima sehr schädlich. Kritik an einzelnen Mitarbeitenden vor anderen kann dazu führen, dass die Kritik kontraproduktiv wird, weil die Gruppe spontan für die

Kritisierten und gegen die Vorgesetzten Partei ergreift. Durch eine unüberlegte oder emotionale Blossstellung wird das Verhältnis zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden gestört. Sorgen Sie auch dafür, dass die Kritik nicht unnötigerweise bekannt gemacht wird.

Tipp 10 – Helfen Sie mit Ideen bei der Lösungssuche

Die Mitarbeitenden erwarten von Ihnen nicht nur die Kritik für ihr Fehlverhalten, sondern realistische Vorschläge, was Sie erwarten und wie das Fehlverhalten vermieden werden kann. Sie können also nicht bei der Kritik aufhören. Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten Anregungen und Ideen. Besprechen Sie Ziele und Lösungen und setzen Sie realistische Termine. Vorschläge zur Fehlerbeseitigung, zur besseren Leistung kommen von beiden – von Ihnen und von Ihren Mitarbeitenden. Wenn Sie also selbst nicht wissen, wie eine Fehlleistung korrigiert werden kann, wird ein zweites Gespräch nach entsprechender Vorbereitung notwendig.

Tipp 11 – Halten Sie das Ergebnis und das weitere Vorgehen fest

Formulieren Sie wenn möglich beide Ihre Schlussfolgerungen und Ergebnisse aus dem Gespräch. Halten Sie möglichst schriftlich fest, wie das weitere Vorgehen sein soll.

Tipp 12 – Behalten Sie am Tag danach Ihre Meinung bei

Sie sollten unbedingt vermeiden, am nächsten Tag eine berechtigte Kritik zurückzunehmen und sie zu verharmlosen, zum Beispiel mit den Worten: «Ist ja nicht so schlimm.» Damit erreichen die Mitarbeitenden, dass Vorgesetzte ihre erteilte Kritik zurücknehmen. Stehen Sie nach einer Kritik auch eine schwierige Situation und ablehnende Haltungen der Mitarbeitenden durch. Bei einem berechtigten Kritikgespräch sind ein Rückzieher oder eine Abschwächung am nächsten Tag schlecht. Fangen Sie einmal damit an, dann werden Sie leicht von Mitarbeitenden gezwungen, Ihre Kritik zurückzunehmen oder abzuschwächen.

Tipp 13 – Lassen Sie alte Geschichten auf sich beruhen

Manche Vorgesetzte wärmen alte Geschichten auf: «Nun geben Sie schon zu, Sie haben diesen Fehler früher schon mal gemacht.» Diese Behauptung einer Führungsperson ist ein Stich in eine alte Wunde. Alte Geschichten sollten nur aufgewärmt werden, wenn es sich um genau den gleichen Fall handelt, der jetzt erneut kritisiert werden muss. Vermeiden Sie die Suche nach Schuldigen! Eine Suche nach den Ursachen hilft meist nur dann, wenn sie zur Beseitigung der Fehlerquellen notwendig ist.