

# Menschen, Produkte und Profite – Teil 4

## Kritikgespräche – entwickeln statt blockieren

Kritik ist im täglichen Arbeitsleben unvermeidlich. Worauf kommt es an, damit Kritik konstruktiv aufgenommen wird und dem betroffenen Mitarbeiter tatsächlich hilft, seine Arbeit zu verbessern?

„Mensch Schuster, noch so'n Fehler und Sie können sich Ihre Papiere abholen!“ Diesem O-Ton durften wir vor kurzem bei einem Besuch in einer Produktionshalle eines renommierten Anbieters von Oberflächentechnik lauschen. Interessant dabei: Der „Meister“ wusste, dass er externe Berater als Zeugen seines Verhaltens hatte. Das schien ihn jedoch nicht im Geringsten zu stören – im Gegenteil. Sehr höflich und vorsichtig auf dieses Verhalten angesprochen, vertraute er uns an, dass „der Schuster“ diesen Ton brauche, ansonsten würde der nicht funktionieren. Und im Übrigen handele er immer nach der Devise „Auf einen groben Klotz gehört ein grober Keil!“

Dieses Negativbeispiel aus dem Führungsalltag soll Anlass sein, uns heute an dieser Stelle mit dem Führungsinstrument „Kritikgespräch“ auseinanderzusetzen.

### Mitarbeiter kritisieren

Für viele Führungskräfte ist korrektes Kritisieren noch schwieriger als anzuerkennen und zu loben. Dahinter steht häufig die Erfahrung, dass ein gut gemeintes Kritikgespräch genau das Gegenteil von dem bewirkt, was es eigentlich soll: zukünftige Fehlleistungen zu vermeiden. Stattdessen bleibt nach dem Gespräch nicht selten ein demotivierter, verärgelter oder sogar resignierender Mitarbeiter zurück. Bislang gut funktionierende Arbeitsbeziehungen erhalten einen „Knacks“, kollegiales Vertrauen wird nach dem Kritikgespräch infrage gestellt. Wer Kritikgespräche führt, muss sich darüber im klaren sein, dass es Menschen gibt, die mit Kritik grundsätzlich schwer umgehen können. Die Gründe sind zahlreich und vielschichtig, wobei sicherlich ein schwach entwickeltes Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl eine wesentliche Ursache hierfür darstellt. Kritik erzeugt leicht eine spontane „Verteidigungshaltung“. Man widerspricht, leugnet, streitet ab und schlägt mit individuell sehr

unterschiedlichen Reaktionsmustern zurück – auch mit Gesprächsverweigerung. Gerade diese Erfahrungen führen auf Seiten mancher Führungskräfte dazu, Kritikgespräch hinauszuzögern oder schlimmstenfalls zu verdrängen und „auszusitzen“. Letztere Variante hat dabei negative Konsequenzen für alle Beteiligten und natürlich insbesondere für das Firmenergebnis in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Bleibt zu fragen: Unter welchen Voraussetzungen haben Kritikgespräche eine Chance, das eigentliche Ziel in Form verbesserter Einstellungen, Verhaltensmuster und handwerklicher Fähigkeit wirklich zu erreichen? Das Gelingen von Kritikgesprächen wird zu einem großen Teil von den Charakteren und „Soft Skills“ der beteiligten Personen bestimmt. Im Endeffekt entscheidet damit schon das Einstellungsgespräch über den Verlauf künftiger Kritik-Situationen. Gelingt es, die angeblich „uneingeschränkte Kritikfähigkeit“ des Bewerbers zu überprüfen? Oder verlässt man sich bequemerweise auf die mehr oder

### Konstruktiv kritisieren

- Werden Sie nicht persönlich, kritisieren Sie nur das Verhalten, nicht die Person
- Beschäftigen Sie sich intensiv mit dem Fall – was gibt es genau zu kritisieren?
- Differenzieren Sie, ob leichte, mittel-schwere oder schwere Fehler vorliegen
- Berücksichtigen Sie, ob und welcher Grad von Fahrlässigkeit vorliegt
- Wurden Verbote, Regeln oder Kompetenzen missachtet?
- War sich der Mitarbeiter über die Konsequenzen seines Handelns bewusst?
- Haben äußere Zwänge zu dem Fehlverhalten geführt?
- Wird der Mitarbeiter künftig in der Lage sein, diesen Fehler zu vermeiden? Was kann der Betrieb dazu beitragen?

weniger realistische Selbsteinschätzung? Stellt sich erst im Nachhinein heraus, dass Anspruch und Wirklichkeit nicht übereinstimmen, ist der Mitarbeiter schon eingestellt. Da „Kritikfähigkeit“ ein sehr tief in dem Charakter eines Menschen verwurzelter Wesenszug ist, besteht hier wenig Hoffnung auf Besserung. Neben der Persönlichkeit des einzelnen spielt aber auch die von der Geschäftsführung zu verantwortende „Kritik-Kultur“ eine wichtige Rolle. Gelingt es, in einem Unternehmen eine Atmosphäre zu schaffen, in der Fehler nicht als Katastrophe verdammt, sondern als Anlass für Lernprozesse angesehen werden, fällt es den Mitarbeitern leichter, mit Kritik konstruktiv umzugehen. Auch reifegradspezifisch durchgeführte Führungstrainings sind wichtig, denn verhalten sich die Vorgesetzten fair und ge-

### Die Autoren:

Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beschäftigen sich seit rund 20 Jahren mit dem Thema Personalentwicklung. Sowohl zahlreiche Global-Player als auch regionale Unternehmen ließen sich von den beiden Beratern Konzepte für Personalentwicklungs-Maßnahmen erstellen und deren Umsetzung betreuen. Die Erfahrungen von Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beim Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Implementierung von Personalentwicklungs-Strukturen sollen interes-



sierten Firmen die Möglichkeit bieten, einen Einblick in den Themenkomplex zu bekommen und darüber hinaus Anhaltspunkte für eine eventuelle Umsetzung im eigenen Umfeld liefern.

Wolfgang Kohl  
Florettweg 23  
42651 Solingen  
Tel. +49 212 43362  
www.menschen-  
oberflaechen.de



Dieter Laurinat  
Schäferstraße 42  
44623 Herne  
Tel. +49 2323 17840  
www.laurinat-  
menschen.de

recht, fällt den Mitarbeitern das Annehmen der Kritik leichter. Grundsätzlich empfehlen wir, für Kritikgespräche einen ungestörten Ort auszusuchen, rechtzeitig einzuladen und für ausreichend Zeit zu sorgen. Orientieren Sie Ihr Gesprächsverhalten an der menschlichen Typologie Ihres Gegenübers. Sensible Charaktere sind kommunikativ anders zu behandeln als „Draufgängertypen“. Emotionale Äußerungen seitens der Führungskraft sind wichtig, sollten aber dosiert eingesetzt werden. Es ist ganz klar Aufgabe des Vorgesetzten, das Kritikgespräch zu steuern. Dennoch sollte der kritisierte Mitarbeiter ausreichend zu Wort kommen und seine Sicht der Dinge schildern können. Stellen Sie offene Fragen (W-Fragen) und warten dann aber auch bitte auf Antworten. Stellen Sie fest, ob Einsicht in die verursachten Fehler vorhanden und eine wirkliche Bereitschaft zur zukünftigen Fehlervermeidung zu spüren ist. Das Kritikgespräch sollte eher in die Zukunft weisen und sich nicht ausschließlich auf die natürlich notwendige Fehleranalyse sowie die negativen Folgen des kritisierten Fehlverhaltens konzentrieren. Erzielen Sie klare Vereinbarungen für zukünftiges Verhalten und halten sie diese schriftlich fest.

Weichen Sie die Zielerreichung am Schluss des Gespräches nicht mit „Weichmachern“ auf. Diesbezüglich ein echter Klassiker ist: „Aber ansonsten bin ich mit Ihrer Leistung sehr zufrieden“. Zuguterletzt: Bleiben Sie am Ball und prüfen Sie, ob die schriftlich abgesicherte Vereinbarung seitens des Mitarbeiters im Hinblick auf zukünftige Fehlervermeidung durch ihn auch eingehalten wird. Überprüfen Sie, ob möglicherweise negative Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz mittelbar oder unmittelbar zu dem kritisierten Fehlverhalten beigetragen haben. Wenn ja, sorgen Sie für Abhilfe.

Übrigens, Fehlervermeidung ist Kopfsache – propagieren Sie keinesfalls Kalauer wie „wo gehobelt wird, da fallen Späne“.

### Konfliktfähigkeit

Treffen extreme Paarungen von Führungsstil oder mangelnder Kritikfähigkeit aufeinander, kann kein noch so guter gemeinter Rat Konflikte vermeiden. Dennoch ist es auch in solchen Fällen nicht ratsam „aus Bequemlichkeit“ oder um des „lieben Friedens willen“ berechtigte Kritik unter den Tisch fallen zu lassen. Denn

eine Führungskraft, die ihre Mitarbeiter machen lässt, was sie wollen, wird nicht ernst genommen und schadet dem Unternehmen. Die Möglichkeit, Extremfälle von mangelnder Kritikfähigkeit durch geduldige Mitarbeitergespräche „aufweichen“ zu können, sehen wir aus unserer Erfahrung skeptisch. In solchen Fällen muss die Führungskraft lernen, die daraus erwachsenden Konflikte anzugehen, konstruktiv zu bewältigen und den „Kollateral-Schaden“ dabei gering zu halten. Somit wird deutlich, dass Teams, die untereinander zu konstruktiver Kritik fähig sind, effizienter mit schwierigen Situationen umgehen können. Kritikfähigkeit kann also auch zum Wettbewerbsvorteil werden. ●

#### Vorschau

Teil 5 der Serie „Menschen, Produkte und Profite“ behandelt das Einstellungsgespräch. Denn letztendlich bestimmt die Auswahl der Mitarbeiter, was ein Unternehmen leisten kann. Welche Möglichkeiten bietet das Instrument Einstellungsgespräch? Wo liegen seine Grenzen?