

Das Führungsmittel Kritik

Ihre vornehmste Aufgabe sollte es sein, Ihre Mitarbeiter zum Erfolg zu führen. Manche Führungskraft richtet fortwährend alle Energien darauf aus, selbst zum Erfolg zu kommen und vergißt darüber die ihn umgebenden Personen. Oft genug wird sich trotz enormen Arbeitsaufwandes und vielfältiger Aktivitäten das gewünschte Ergebnis nicht oder nur unter großem Einsatz einstellen. Gelingt es indes einer Führungskraft, die Mitarbeiter auf die Erfolgsstraße zu bringen, wird sie als Vorgesetzter erfolgreicher Mitarbeiter zwangsläufig ebenfalls erfolgreich sein. Auch mit unserer konstruktiv geübten Kritik fördern wir unsere Mitarbeiter und kommen damit dem angestrebten Erfolg für Jedermann einen großen Schritt näher!

Gehen wir davon aus, daß jeder Mitarbeiter grundsätzlich ohne Fehler arbeiten möchte, um Erfolge bei seiner Arbeit zu sehen, die Wertschätzung der Umwelt zu gewinnen und in Übereinstimmung mit dem eigenen Gewissen zu leben. Kaum ein Mitarbeiter produziert aus bösem Willen vorsätzlich Fehler, sondern sie unterlaufen ihm im Regelfall, weil er sie nicht erkennt bzw. es nicht besser weiß.

Nur Faule und Dummköpfe machen keine Fehler. Der Faule tut nichts, der Dumme erkennt seine Fehler nicht oder sieht sie nicht ein. Allerdings können die ständigen Hinweise von Mitarbeitern

"Wo gearbeitet wird, passieren Fehler" oder
"Man wird ja wohl mal einen Fehler machen dürfen"

nicht als Erklärungsmodell für Schlampereien und allgemeine Nachlässigkeit akzeptiert werden. Wenn auch die Forderung nach völlig fehlerfreiem Arbeiten eine Illusion bleibt, so ist doch stets eine deutliche Fehlerreduzierung anzustreben. Deshalb darf der Vorgesetzte keinesfalls großzügig über Fehlverhalten hinwegsehen. Schließlich werden geduldete Nachlässigkeiten, die den Vorgesetzten zu keinen "erzieherischen Maßnahmen" bewegen, allmählich zur Norm, zum üblichen Standard.

Halten Sie eine berechtigte Kritik zurück, bringen Sie den Mitarbeiter - sicherlich auch sich selbst - um den Erfolg! Der kluge Vorgesetzte wird Kritik gezielt einsetzen und bei geschickter Nutzung dieses Führungsmittels in den meisten Fällen die betrieblichen Ziele bei größerer Zufriedenheit seiner Mitarbeiter erreichen.

Bedauerlicherweise wird von schlecht beratenen Vorgesetzten das Führungsmittel Kritik immer wieder in einer das Arbeitsklima vergiftenden fehlerhaften Form eingesetzt, in dem beispielsweise

- autoritäre Kritik,
- persönliche Kritik,

- verallgemeinernde Kritik,
- Kritik in Gegenwart Dritter,
- ironische / sarkastische Kritik,
- telefonische Kritik,
- schriftliche Kritik,
- Kritik durch Dritte,
- Kritik am abwesenden Mitarbeiter,
- gesammelte Kritik,
- wiederholte Kritik aus demselben Anlaß,
- Kritik vor Abwesenheit oder
- Kritik bei Unwesentlichem

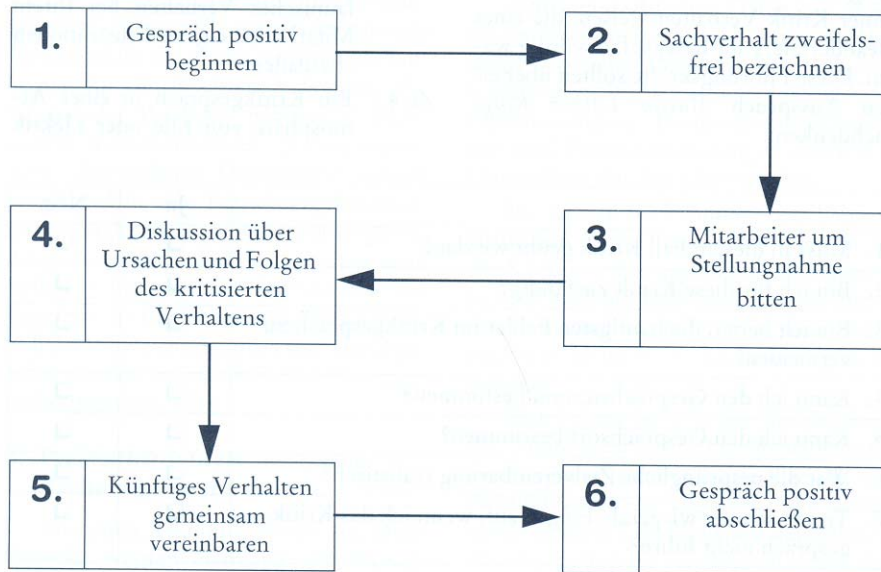
geübt wird. Viele Formen destruktiven / schmerzenden Kritisierens sind für unser heutiges soziales Arbeitsklima einfach unzeitgemäß. Mancher Vorgesetzte zeigt bei seiner Kritik Verhaltensweisen, die eines Neandertalers auf Kriegspfad würdig wären.

Als sozial sensibler Vorgesetzter vermeiden Sie fehlerhafte Kritik und führen dafür logisch und psychologisch treffende Kritikgespräche. Vor Gesprächsbeginn prüfen Sie gewissenhaft, ob Sie sich gut vorbereitet haben und die Voraussetzungen für ein sachliches und konstruktives Gespräch erfüllt sind. Hilfe bietet eine Checkliste, deren Fragen Sie sich vor jedem Kritikgespräch stellen sollten:

	JA	NEIN
1. Muß in diesem Fall Kritik geübt werden ?		
2. Bin ich für diese Kritik zuständig ?		
3. Bin ich bereit, die häufigsten Fehler im Kritikgespräch zu vermeiden ?		
4. Kann ich den Gesprächstermin bestimmen ?		
5. Kann ich den Gesprächsort bestimmen ?		
6. War die ursprüngliche Zielvereinbarung realistisch ?		
7. Treten schwerwiegende Folgen auf, wenn ich das Kritikgespräch nicht führe ?		

Erst wenn Sie alle in der Checkliste aufgeführten Fragen ruhigen Gewissens mit "JA" beantwortet haben, schreiten Sie zur Tat.

Führen wir ein Kritikgespräch systematisch nach einem "geistigen Fahrplan", so vermindert sich das Risiko einer erfolglosen Kritik und die Erfolgsaussichten erhöhen sich erheblich. Deshalb empfehlen wir das Durchführen konstruktiver Kritikgespräche nach einem praxisbewährten sechsstufigen Gesprächsmodell:



Phase 1: Gespräch positiv beginnen

Soll ein Gespräch ein konstruktives Ergebnis bringen, muß auch die Gesprächsatmosphäre positiv sein. Im Klima "dicker Luft" kann ein vertrauensvolles Gespräch nicht gedeihen. Erhält der Mitarbeiter den Eindruck, hier sei er Mittelpunkt eines Tribunals, wird er von Beginn an auf Verteidigung sinnen und für ein entkrampftes und sachliches Gespräch nicht zur Verfügung stehen. Daher ist es unabdingbar, mit einem gesprächsfördernden Kontakt zum Mitarbeiter ein emotional ansprechendes Angebot zu machen. Wir stellen demzufolge das "Miteinander-warm-werden" in den Vordergrund, eine Vertrauensbasis soll geschaffen beziehungsweise verstärkt werden. Es gilt der Grundsatz:

Wie man startet, so liegt man im Rennen!

Einen optimalen Gesprächsbeginn stimmen Sie mit dem erforderlichen Einfühlungsvermögen sorgfältig auf die Person des Mitarbeiters ab. Fragen Sie sich also, mit welchen sympathieerzeugenden Aussagen anfänglich vielleicht vorhandenes Eis gebrochen werden kann. Mit Sicherheit läßt sich zum allgemeinen Verhalten oder zu der Gesamtleistung des Mitarbeiters auch etwas Positives sagen. Finden Sie diese Punkte heraus, und bauen Sie mit ihnen eine stabile Kontaktbrücke!

Phase 2: Sachverhalt zweifelsfrei bezeichnen

Erst die sorgfältige Analyse des Geschehenen ergibt eine verlässliche Ausgangsbasis und läßt Sie erkennen, ob von der Sache her ein Kritikgespräch erforderlich ist. Denn mit unklaren Pauschalformulierungen, Verallgemeinerungen, vagen Behauptungen und allgemeinen Floskeln läßt sich nur unzureichend Kritik üben. Statt um den heißen Brei herumzureden, müssen Sie sich schon bemühen, die festgestellte Abweichung vom Soll genau und konkret zu bezeichnen.

Arbeiten Sie nicht mit Vermutungen, Vorhaltungen und Anklagen, für die Ihnen Beweise fehlen. Welchen Eindruck erwecken Sie wohl bei Ihrem Mitarbeiter, wenn Sie, nach konkreten Hinweisen befragt, gestehen müssen, nichts Genaues zu wissen?

Hüten Sie sich auch, Anschuldigungen und Zuträgereien von Dritten als erwiesene Tatsachen anzusehen. Wittern Denunzianten bei Ihnen Morgenluft, kann dies nur zur Verschlechterung des Arbeitsklimas führen. Von anderen Personen Übernommenes genügt Ihnen für eine Kritik nicht, denn oft werden Situationen einseitig, unvollständig und manchmal sogar bewußt verfälscht dargestellt. Nicht selten stößt man bei der Klärung des Sachverhalts auf Umstände, die das Ganze in einem völlig anderen Licht erscheinen lassen.

Stellen Sie in Gegenwart des Mitarbeiters keine Vergleiche mit den Leistungen oder dem Verhalten seiner Kollegen an. Das könnte sonst bei ihm zu Neid oder Mißgunst führen und das Arbeitsklima stören. Im Blickpunkt steht immer nur der am Gespräch teilnehmende Mitarbeiter.

Am Ende dieser Stufe tritt eine eindeutig bezeichnete und daher von beiden Seiten erkannte Ausgangslage in den Vordergrund. Man hat eine Basis, um hoffentlich nicht aneinander vorbeizureden: Der Vorgesetzte konnte wertfrei - das heißt ohne Schuldzuweisung - den Sachverhalt schildern, wie er ihn nach seiner Analyse sah, und der Mitarbeiter weiß nun genau, auf welchen Punkt das Gespräch begrenzt ist.

Phase 3: Mitarbeiter um Stellungnahme bitten

Vergleichen wir das Kritikgespräch einen Moment mit einer Gerichtsverhandlung: Die Rollen des Richters und Klägers übernimmt der Vorgesetzte, Beklagter ist der Mitarbeiter. Würde dem Beklagten kein rechtliches Gehör gewährt und könnte er den Vorgang nicht aus eigener Sichtweite kundtun, wäre die Verhandlung eine hohntriefende Farce. So akzeptieren wir als ein zwingendes Gebot der Fairneß, dem Mitarbeiter das Recht auf Äußerung zu dem Sachverhalt zuzugestehen und ihn soweit wie irgendmöglich unvoreingenommen anzuhören. Vielleicht läßt die Stellungnahme erkennen, daß dem Mitarbeiter kein kritikfähiges Verhalten anzulasten ist, weil zum Beispiel

- einer anderen Person der Fehler zuzuschreiben ist,
- Zuständigkeitsregelungen unklar waren,
- Anweisungen unterschiedliche Interpretationen zuließen oder
- notwendige Informationen nicht rechtzeitig zur Verfügung standen.

Hier schieben Sie Ihrem Mitarbeiter die erkannten Mißstände nicht "in die Schuhe", sondern sorgen für Fehlerbegrenzung und -vermeidung. Ein Vorgesetzter sollte zudem den Mut zu einer formellen Entschuldigung aufbringen, wenn er bei der Stellungnahme des Mitarbeiters erkennen muß, daß er in seiner Situationsbeschreibung einem Irrtum aufgesessen ist.

Räumen Sie dem Mitarbeiter die Möglichkeit ein, im Bedarfsfall das Gespräch zu unterbrechen, wenn er für seine Stellungnahme Beiträge aus Unterlagen benötigt. Scheuen auch Sie sich nicht, das Gespräch zu einem späteren Termin fortzusetzen, wenn der Mitarbeiter neue Gesichtspunkte vorträgt, mit denen Sie sich erst einmal beschäftigen müssen.

Erst wenn mit klaren Fakten ein gesicherter Tatbestand zu erkennen ist, wird auf dieser Grundlage das Gespräch zur nächsten Phase übergeleitet.

Phase 4: Diskussion über Ursachen und Folgen des kritisierten Verhaltens

Uns kommt es in dieser Gesprächsphase darauf an, gleichberechtigt und gemeinsam die Ursachen und die Folgen des kritisierten Verhaltens zu erörtern. Häufig werden wir Fehler nur dann korrigieren können, wenn die Ursachen bekannt sind.

Wissen wir, weshalb etwas falsch gelaufen ist, werden wir eher Möglichkeiten finden, für die Zukunft eine Besserung zu erzielen: So werden Unzulänglichkeiten im organisatorischen Bereich neuen Erfordernissen angepaßt, vorhandene Wissenslücken beim Mitarbeiter durch verstärkte Schulung oder gezielte Information und eine unzureichende Arbeitsausführung vorrangig durch Training / Schulung korrigiert. Es ist also durchaus in Ordnung, nach den Ursachen von Fehlern zu forschen, denn der Zweck des Nachhakens liegt in der Ausmerzung der Fehlerquelle, nicht in der Verurteilung des Mitarbeiters. Völlig verfehlt wäre allerdings das Anstimmen von Klageliedern über Vergangenes.

Spätestens in diesem Gesprächsteil soll der Mitarbeiter nach einer ruhig und sachlich geführten Diskussion erkennen können, daß und aus welchem Grunde seine Handlungsweise verfehlt war. Die Mängel sollten nunmehr von beiden Gesprächsteilnehmern in gleicher Weise beurteilt werden, um in der nächsten Gesprächsphase Korrekturmaßnahmen entwickeln zu können.

Phase 5: Künftiges Verhalten gemeinsam vereinbaren

Verhaltensänderungen beruhen immer auf Lernprozessen. Möglicherweise soll der Mitarbeiter während einer längeren Zeitspanne herangebildete Gewohnheiten ablegen, anpassen oder durch neue ersetzen. Dies bedeutet stets ein Umlernen. Umlernen erfordert mehr Energie als erstmaliges Lernen. Höchst fraglich ist jedoch, ob der Mitarbeiter zu dem erforderlichen Kraftaufwand für das Umlernen bereit ist, wenn wir ihm eine neue Regelung ohne seine Beteiligung "aufdrücken", die er "der Not gehorchend und nicht dem eigenen Triebe" praktizieren soll. Wohl kaum! Weit günstiger ist es, mit dem Mitarbeiter partnerschaftlich zu besprechen - ihm nicht zu diktieren -, wie in Zukunft vorgegangen werden soll. Dieser Blick in die Zukunft ist bedeutsamer als weiter über längst vergossene Milch zu jammern. Denn der Mitarbeiter hört nur ungern Vorwürfe seines Vorgesetzten. Jetzt steht die Lösung des diskutierten Problems im Vordergrund, die möglichst auch zu erwartende ähnliche Probleme ausschließen müßte

Bei der angestrebten Vereinbarung sollten Sie eine aktive Beteiligung des Mitarbeiters anstreben, indem dieser eigene Zielvorstellungen und Verhaltensänderungen entwickelt. Je mehr der Mitarbeiter richtige Wege, Mittel und Maßnahmen vorschlägt, um so stärker wird er eine seine eigenen Gedanken beinhaltende Lösung akzeptieren, sich mit ihr identifizieren und sie dann auch realisieren. Ergebnisse, die der Mitarbeiter mit festlegen konnte, bündeln seine Energien für konkrete Handlungen. Mit größerem Eifer wird er trotz anfänglicher Schranken und Hemmnisse eher das Ziel zu erreichen versuchen als ein anderes, welches ihm aufgezwungen wurde.

Die vereinbarten realistischen Verbesserungsvorschläge sind auf eine ruhige, klare und nicht verletzende Weise unmißverständlich zu bezeichnen. Mit der zweifelsfreien Definition des künftigen Vorgehens richten Sie die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters auf das anzuvisierende Ziel. Jetzt sind ihm die Fakten bekannt, die ihm helfen werden, künftig genau ins Schwarze zu treffen. Ihre konkreten und eindeu-

tigen Aussagen zu dem künftigen Verhalten müssen dem Mitarbeiter auch helfen, sich an die neue Vereinbarung zu halten. Obwohl Sie an der Bereitschaft des Mitarbeiters nicht zweifeln, daß dieser sein bisheriges Fehlverhalten abstellt und dafür das Vereinbarte berücksichtigt, werden Sie dennoch mit ihm ganz offen verstärkte Kontrollen vereinbaren. Damit weiß er, daß die Sache ernst gemeint und wichtig ist.

Phase 6: Gespräch positiv abschließen

Achten Sie darauf, daß dem Kritikgespräch kein "bitterer Nachgeschmack" anhaftet. Sie haben das Gesprächsziel verfehlt, wenn sich Ihr Mitarbeiter "wie ein begossener Pudel" trollt. Der Mitarbeiter soll Sie nicht mit Leichenbittermiene und hängendem Kopf verlassen, sondern mit erhobenem Haupt und frischem Mut an seine Arbeit gehen. Geben Sie sich große Mühe, das Kritikgespräch in einem freundlichen Klima abzuschließen. Goethe erkannte:

Aufmunterung nach dem Tadel ist Sonne nach dem Regen, fruchtbares Gedeihen

Es darf nach dem Gespräch keinen Sieger und keinen Verlierer geben. Beide Seiten sollen letztlich das Gefühl haben, durch das Gespräch etwas gewonnen zu haben.