

manager magazin

URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,710173,00.html>

13. August 2010, 08:03 Uhr

Richtig kritisieren

Jetzt wird's kritisch

Von Nicole Basel

Es ist eine Gratwanderung: Wer seine Mitarbeiter beschimpft, versagt als Chef. Wer Fehler gar nicht anspricht, versagt genauso. Zwei Management-Coaches erklären, was zu beachten ist, damit Kritik bei Mitarbeitern auch ankommt.

Wer wissen will, wie es nicht geht, muss nur an einem Samstagabend den Fernseher einschalten: "Du hast deinen ganz eigenen Stil", heißt es da. "Aber ich finde den scheiße." Oder: "Du hast eine Ausstrahlung wie ein Kasten Knete." Kritik zu üben, ist nicht schwierig - wenn man das Ziel hat den anderen zu beleidigen, zu demotivieren, zu verletzen. Wie das geht, ist in fast jeder Castingshow zu beobachten.

Als Führungskraft kann man sich so einen Kritikstil nicht leisten. Schließlich braucht man seine Mitarbeiter auch in Zukunft noch. Ein konstruktives Feedback, das weder die Atmosphäre vergiftet noch den Mitarbeiter verunsichert, ist harte Arbeit.

"Das größte Problem ist", sagt Jana Völkel-Kitzmann, "dass echte Kritikgespräche oft gar nicht stattfinden." Der eine Chef versäumt es, Probleme überhaupt anzusprechen, der andere kritisiert spontan, indem er einfach Dampf ablässt. Was dann passiert, kann man in den Castingshows gut beobachten: erst Wut, dann Trauer und schließlich verhärtete Fronten. Das mögen manche im TV unterhaltsam finden. Im Büro ist es ein Problem.

Kitzmann trainiert Führungskräfte, um solche Emotionen zu vermeiden. Kritik zu üben, sagt sie, bedeute, sich Zeit zu nehmen. "Man muss sich mit einem Problem auseinandersetzen und bereit sein, jemandem zu helfen, besser zu werden."

Eine der wichtigsten Regeln lautet: Kritik muss unter vier Augen und ungestört stattfinden. "Das heißt: Telefon aus, Tür zu, und idealerweise auch nicht in einem Glaskasten zu sitzen, wie das in Büros oft üblich ist", sagt Kitzmann. "Denn dann laufen die Kollegen vorbei und tuscheln."

Entscheidend ist aus Sicht der Expertin eine gute Vorbereitung. Richtig Kritik üben kann nur, wer sich selbst klar darüber ist, was eigentlich schief läuft. Als Führungskraft sieht man oft nur ein schlechtes Ergebnis, aber nicht, wie es dazu kam. Es gilt also zu recherchieren. Dann sollte der Mitarbeiter zeitnah zu einem Gespräch eingeladen werden. "Wenn man sagt: 'Bitte bereiten Sie sich darauf vor, dass wir über Thema XY sprechen', dann bekommt das Gespräch sofort einen sachlichen Charakter", sagt Völkel-Kitzmann. "Man begegnet sich auf Augenhöhe."

Kritik deutlich und sachlich formulieren

Die Beraterin empfiehlt, ein Kritikgespräch nicht mit Anschuldigungen zu beginnen, sondern erst einmal den Mitarbeiter zu fragen, wie er die Situation sehe. Die Atmosphäre sollte positiv sein, kollegial. Denn: Auch in einem Kritikgespräch darf gelobt werden. Übertreiben sollte man es aber auch nicht: Vor lauter Lob machen einige Chefs dem Mitarbeiter gar nicht klar, dass es um Kritik geht. "Die sachliche Kritik muss der zentrale Aspekt des Gesprächs sein. Ich sehe oft, dass Führungskräfte zu unklar formulieren", sagt Völkel-Kitzmann "statt deutlich zu sagen, womit sie unzufrieden sind. Der Mitarbeiter denkt, dass mit kleinen Ausnahmen alles gut läuft und ändert sein Verhalten nicht. Dann schaukelt sich der Konflikt hoch."

Führungskräfte-Coach Helmut Hofbauer rät, den Anteil von Lob und Kritik im Gespräch auch von der Schwere des Fehlers abhängig zu machen. "Lobt man einen Mitarbeiter in einem Kritikgespräch, dann zeigt man ihm, dass man seine Leistung und sein Verhalten differenziert beurteilt. Aber: Wenn es sich um einen massiven Vorfall handelt, dann ist Lob nicht mehr angebracht."

Hofbauer hat einen Ratgeber für Mitarbeitergespräche verfasst. Er sagt: "Viele Führungskräfte befürchten, dass der Mitarbeiter enttäuscht aus einem Kritikgespräch geht. Dass er aber eine Information erhält, die nicht angenehm ist, das ist ein Teil des Gesprächs." Als Führungskraft müsse man das akzeptieren und aushalten können.

Deshalb gilt es: gut vorbereiten und klassische Fehler vermeiden - etwa den Mitarbeiter mit Kollegen zu vergleichen: "Frau XY passiert so etwas nie". Gibt man dem Mitarbeiter die Chance, an Lösungen mitzuarbeiten, erhöht man dagegen Akzeptanz für die Umsetzung der Ziele. Am Ende sollte eine schriftliche Vereinbarung stehen. Das, so der Experte, versachliche das Gespräch, verhindere Missverständnisse. Als Führungskraft muss man akzeptieren, dass Kritikgespräche manchmal nötig sind. Man muss sie nur gut vorbereiten und durchführen. "Dann", sagt Hofbauer, "kann man sie gut vor sich und anderen vertreten."

[Cheftest 2010: Hier geht es zur Umfrage](#)

© manager magazin Online 2010

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH