

Kritik vom Chef

"Ich finde deinen Stil scheiße"

Von Nicole Basel

Kritikgespräche sind eine unangenehme Sache - für den Mitarbeiter wie für den Chef. Trotzdem muss Fehlverhalten thematisiert werden. Die Frage ist nur: Wie macht man es richtig? Zwei Management-Trainer geben Tipps.

Wer wissen will, wie es nicht geht, muss nur den Fernseher einschalten: "Du hast deinen ganz eigenen Stil", heißt es da in einer Castingshow. "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 aber kritisiert man richtig?

Vor allem im Berufsleben ist diese Frage extrem wichtig. Denn als Führungskraft kann man sich einen Kritikstil à la Dieter Bohlen nicht leisten. Schließlich braucht man seine Mitarbeiter auch in Zukunft noch. Nötig ist konstruktives Feedback, das weder die Atmosphäre vergiftet noch den Mitarbeiter verunsichert.

"Echte Kritikgespräche finden oft gar nicht statt", sagt Management-Coach Jana Völkel-Kitzmann. 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 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 sieht. 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", erzählt Völkel-Kitzmann, "statt deutlich zu sagen, womit sie unzufrieden sind. Der Mitarbeiter denkt dann, dass mit kleinen Ausnahmen alles gut läuft und ändert sein Verhalten nicht. Im Ergebnis 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."

"Frau XY passiert so etwas nie"

Hofbauer hat einen Ratgeber für Mitarbeitergespräche verfasst. Er sagt: "Viele Führungskräfte fürchten, 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: Zum einen gut vorbereiten - und zum anderen klassische Fehler vermeiden, etwa den Mitarbeiter mit Kollegen zu vergleichen: "Frau XY passiert so etwas nie" - dieser Satz ist ein absolutes No go. 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.

Fazit: 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."

Chef werden wollen viele. Doch nicht jeder hat das Zeug dazu. Haben Sie's? Testen Sie Ihre Eignung zur Führungskraft:

Start frei: Hier geht's zum Cheftest 2010!

URL:

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,711741,00.html>

MEHR AUF SPIEGEL ONLINE:

[Rückkehr nach Deutschland: Im Ausland ein Fürstchen, zu Hause ein Würstchen \(12.08.2010\)](#)

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,711080,00.html>

[Anerkennung im Job: Ein Lob sagt mehr als 1000 Dienstwagen \(10.08.2010\)](#)

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,710841,00.html>

[Plädoyer für Härte im Job: Nicht geschimpft ist Lob genug \(04.08.2010\)](#)

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,709995,00.html>

[Führungsqualitäten im Selbsttest: Können Sie Chef? \(28.06.2010\)](#)

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,702694,00.html>

© SPIEGEL ONLINE 2010

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH