

Kritisieren

Kritisieren ist sicher eine besonders wichtige und anspruchsvolle Aufgabe von Führungskräften. Es erfordert Menschenkenntnis, Mut und Erfahrung. Die Auswirkungen von Kritik auf Mitarbeiter sind in der Regel gravierend - und das sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht. Führungskräfte, die gut kritisieren können, sind bei ihren Mitarbeitern sehr geachtet.

Kritik ist ein wesentlicher Teil des leistungsorientierten Führens. Gerade Führungskräfte, die viel verlangen, werden immer wieder mit Fehlern von Mitarbeitern konfrontiert. Neben dem regelmäßigen Feedback über die Leistung, gibt es so auch immer wieder Anlässe zu wirklichen Kritikgesprächen. Besonders heikel wird es dann, wenn es sich nicht um sachliche Fehler handelt, sondern um problematische Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern.

Gründe für Kritik

Die Gründe für Kritik können sehr unterschiedlich sein. Die folgende Liste soll nur einen Überblick darüber geben, in welchen Situationen und bei welchen Vorkommnissen Kritik angemessen ist. Die Art der Kritik kann dabei sehr unterschiedlich sein.

Gründe und Anlässe für Kritik:

- Schlamperei
- Krank feiern
- Getratsche
- Schlechte Arbeitsmoral
- Schlechte Umgangsformen
- Mangelnde Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz
- Laxe Einstellung zur Arbeit
- Negative Einstellung zu Kollegen
- Mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen
- Illoyalität
- Korruption
- Diebstahl
- Mobbing
- fachliche Defizite
- Wiederholte Fehler
- Mangel an Disziplin
- Führungsprobleme
- Leichtsinn
- Übereifer
- Intrigen
- Unpassende Kleidung
- Unangemessene Sprache

Was Kritisieren schwierig macht

Viele Führungskräfte drücken sich vor Kritik oder sie kritisieren zumindest äußerst ungern. Anderen fällt es nicht schwer, aber die Auswirkungen sind manchmal verheerend. Es gibt natürlich gute Gründe, warum Kritik nicht so einfach ist:

1. Kritik erfordert Mut

Da wir die Reaktion auf unsere Kritik selten vorher bestimmen können, gehen wir jedesmal ein Risiko ein. Außerdem fällt es vielen Menschen nicht leicht, sich in die persönliche Sphäre eines Anderen einzumischen. Und genau das tun wir, wenn wir auf Verhaltensweisen und Einstellungen von Menschen Bezug nehmen.

2. Man kann sich nie ganz sicher sein

Auch wenn wir uns noch so gründlich auf ein Kritikgespräch vorbereiten und die Fakten sauber recherchiert sind, so laufen wir doch immer Gefahr, dass wir uns irren und einem unserer Mitarbeiter Unrecht tun. Darüber müssen wir uns bei Kritik immer im Klaren sein. Und in solchen Fällen dürfen Führungskräfte sich für eine Entschuldigung nicht zu schade sein.

3. Die eigenen Gefühle sind mit im Spiel

Häufig sind wir von dem zu kritisierenden Phänomen irgendwie selbst betroffen. Wir sind enttäuscht oder ärgern uns. Die Gefühle machen einerseits unsere Kritik noch gewichtiger, andererseits können wir uns dadurch aber auch verrennen. Auf alle Fälle muss jede Führungskraft selbstkritisch den eigenen Anteil an der Situation beleuchten.

4. Kritik kann Widerstand oder starke Emotionen auslösen

Wir wissen nicht, wie unser Gegenüber auf die Kritik reagieren wird. Und wir wissen oft auch nicht, wie wir mit starken Emotionen umgehen können oder auf massiven Widerstand antworten sollen. Wer kritisiert, muss auch mit den Wirkungen seiner Kritik umgehen lernen.

5. Fakten sind oft schwer zu ermitteln

Häufig können wir die fehlerhaften Momente nicht selber beobachten oder an eindeutigen Belegen festmachen. Wir sind dann auf Aussagen von anderen angewiesen oder müssen einen Sachverhalt aufklären, der sehr verschleiert ist. In einem solchen Fall gehen wir das Risiko ein, dass unsere Begründungen auf starke Gegenwehr stoßen und wir mit einer sachlich begründeten Kritik wenig weiterkommen.

6. Es kann unbeabsichtigte und unangenehme Folgen geben

Mitarbeiter reagieren nicht immer mit Einsicht auf unsere Ausführungen. Im Extremfall kündigen Sie oder sie beschweren sich über uns beim Betriebsrat. Beides kann für die eigene Situation sehr behindernd sein. Schwierig wird es auch, wenn mehrere Mitarbeiter sich gegen eine Führungskraft verbünden. In diesem Fall sollte sich die Führungskraft aber auch selbstkritisch mit dem eigenen Verhalten auseinandersetzen und sich fragen, wieso die eigene Position bei den Mitarbeitern so schwach ist.

Zeit und Ort für Kritik

Es gibt sicher keine allgemeingültige Formel für den richtigen Ort und den richtigen Zeitpunkt für Kritik, aber ein paar Dinge kann man schon bedenken:

1. Kritik sollte nicht aufgestaut werden.

Wenn wir ärgerliche Momente wie Rabattmarken sammeln, dann wird sich unsere Kritik irgendwann unangemessen hart entladen und der Kritisierte versteht die Welt nicht mehr.

2. Möglichst zeitnah kritisieren

Eine zeitnahe Kritik hat den Vorteil, dass sich beide Parteien gut an den Vorfall erinnern und die unangenehme Wirkung der Kritik auch zu einer direkten Veränderung beim Kritisierten führen kann.

3. Nicht vor Anderen kritisieren

Vor allem bei gravierenderen Kritikanlässen sollte unbedingt das Vier-Augen-Prinzip eingehalten werden. Eine Kritik vor anderen ist erniedrigend und führt zu Wut und Widerstand.

4. Ort und Anlass sollten zu einander passen

Wer für eine Kleinigkeit den Mitarbeiter zu einem Termin bittet, schießt mit Kanonen auf Spatzen. Der Mitarbeiter wird unnötig in Aufregung versetzt. Aber ein gravierendes Fehlverhalten sollte auch nicht auf dem Flur angesprochen werden, weil der Mitarbeiter den Ernst der Lage sonst unterschätzt.

5. Die Kritik sollte nicht härter als notwendig erfolgen

Menschen sind sehr unterschiedlich in ihrer Sensibilität sein. Was für den einen vernichtend sein kann, ist für den anderen erste eine Streicheleinheit. Der Kritisierende braucht viel Feingefühl für das richtige Maß.

Selbstprüfung

Gerade beim Thema Kritik müssen Führungskräfte äußerst selbstkritisch sein. *"Was siehst Du den Stachel im Auge deines Nächsten, aber den Balken in deinem eigenen siehst Du nicht."* Matth. Wir können nie sicher sein, ob dass, was uns stört, nicht mehr mit uns zusammenhängt, als mit dem Anderen.

Es gibt Menschen, die aufgrund ihres Perfektionismus' andere überkritisch sehen. Andere neigen zu cholerischen Ausbrüchen oder wieder andere lieben endloses Argumentieren und sind rechthaberisch. Wenn man selbst eine solche sehr kritische Ader hat, dann sollte man mit Kritik besonders vorsichtig sein.

Viele Führungskräfte verursachen die Fehler, die ihre Mitarbeiter begehen, selber mit. Sie vereinbaren keine klaren Ziele, legen keine Leistungsstandards fest, geben unklare Anweisungen, sorgen nicht für vernünftige Rahmenbedingungen oder geben nicht die benötigte Unterstützung. Und wenn Fehler bei Anderen kritisiert werden, die man selbst mit bewirkt hat, dann wird der Andere eher hilflos oder widerwillig reagieren.

Bei der Kritik ist auch zu berücksichtigen, dass gerade Menschen aus einer anderen Kultur oder einer anderen Sozialisation, Fehler nicht aus Gründen begehen, die wir ihnen unterstellen. Und sie sehen ein bestimmtes Verhalten auch gar nicht als falsch an. Hier ist weniger Kritik als Verständigung notwendig.

Um selbstkritisch zu prüfen, ob die geplante Kritik und gegebenenfalls ihre Schärfe gerechtfertigt ist, gibt es verschiedene Möglichkeiten:

1. Sie können sich fragen: „Sehe nur ich das so oder würden auch andere den Fall ähnlich beurteilen?“
2. Nehmen Sie bewusst den Standpunkt des Anderen ein und versuchen Sie, die Welt mit seinen Augen zu sehen.
3. Wenn Sie gefühlsmäßig sehr angespannt sind, sollten Sie sich auf alle Fälle fragen, was bei Ihnen für diese Gefühle verantwortlich ist.
4. Suchen Sie sich einen Gesprächspartner (Ehefrau, Kollegen oder Freund), der Ihnen ganz offen sagt, inwieweit Ihre Kritik angemessen ist.

Struktur eines Kritikgespräches

Gerade ein schwierigeres Kritikgespräch sollte gut vorbereitet werden. Dafür gibt es einen Strukturierungsvorschlag, der eine solche Vorbereitung erleichtert:

- 1. Einstieg**
- 2. Problem ansprechen**
- 3. Reaktion des Mitarbeiters abwarten**
- 4. Einverständnis über den Fehler erhalten**
- 5. Aktionsplan entwickeln**
- 6. Perspektivischer Schluss**

1. Einstieg

Für den Einstieg sollte man sich um die passende Atmosphäre bemühen. Hier gilt es vor allem Heuchelei und einen künstlich positiven Start zu vermeiden nach dem Motto "Sie sind wirklich ein prima Mitarbeiter, aber ..."

Den Befürchtungen von Mitarbeitern, was denn Schlimmes auf sie zukomme, sollte man besser dadurch begegnen, dass man das Gespräch in die richtige Perspektive rückt. (" Ich möchte heute eine Sache mit Ihnen besprechen, die mir nicht gefallen hat. Das ändert nichts an Ihrer Bedeutung für unsere Firma, könnte Ihre Leistung aber noch verbessern.")

Wenn es sich um einen sehr gravierenden Fall handelt, der eine Kündigung zur Folge haben könnte, dann sollte man damit aber auch nicht hinter dem Berg halten.

2. Problem ansprechen

Es ist wichtig, das Problem schnell anzusprechen, um die Anspannung aus dem Gespräch zu nehmen. Dabei sollten Sie Ihre Kritik gut belegen, denn ansonsten wird mancher Mitarbeiter sie nicht ernst nehmen und schnell Gegenargumente entwickeln.

Außerdem sollten Sie die Bedeutung des Fehlers deutlich machen, damit der Mitarbeiter den Grund zur Änderung einsieht. Auch ein Ausdruck Ihrer vorhandenen Gefühle sollte nicht fehlen.

3. Reaktion des Mitarbeiters abwarten

Nachdem Sie Ihre Kritik dargelegt haben, sollten Sie Ihrem Mitarbeiter Gelegenheit zur Reaktion geben. Eventuell sieht er seinen Fehler gleich ein und sucht nach Abhilfe, dann haben Sie Ihr Ziel vielleicht schnell erreicht. Vielleicht flüchtet er sich aber in Rechtfertigungen oder Gegenargumente. Dann haben Sie erst einmal Zeit, sich über ihn klar zu werden.

4. Einverständnis über den Fehler erhalten

Nur wenn Ihr Mitarbeiter seinen Fehler einsieht, macht es Sinn sich einen Plan zur Abhilfe zu überlegen. Diese Einsicht muß erreicht werden, bevor Sie im Gespräch weitergehen können (s. Moment der Wahrheit).

5. Aktionsplan entwickeln

Sie entwickeln gemeinsam einen Plan, wie Ihr Mitarbeiter in Zukunft den Fehler vermeiden oder sein Verhalten ändern kann.

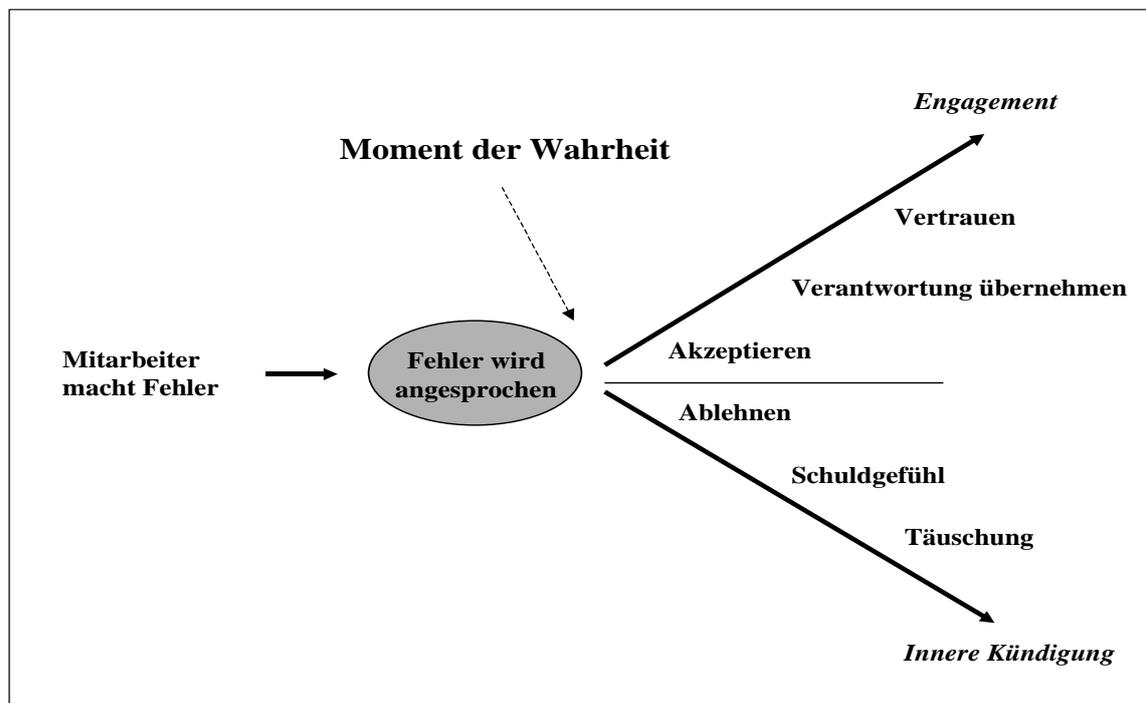
6. Perspektivischer Schluss

Sie beenden das Gespräch, in dem Sie Ihrem Mitarbeiter versichern, wie sehr Sie seine Mitwirkung in diesem Gespräch geschätzt haben und dass auf der gefundenen Grundlage eine gute Perspektive für ihn besteht.

Der Moment der Wahrheit

Das Ziel eines Kritikgespräches sollte es sein, dass der Mitarbeiter sein Verhalten oder seine Einstellung ändert oder die Fehler nicht mehr wiederholt (immer vorausgesetzt, dass die Kritik berechtigt ist). Um diese Veränderung bei einem anderen Menschen erreichen zu können, ist es notwendig, dass der andere seinen Fehler einsieht. Eigene Fehler einzusehen, fällt aber fast jedem Menschen schwer. In aller Regel versuchen wir, dem Eingeständnis eines Fehlers aus dem Wege zu gehen.

Der Moment, in dem der Mitarbeiter mit seinem Fehler klar konfrontiert ist, wollen wir hier als Moment der Wahrheit bezeichnen. "Moment der Wahrheit" deshalb, weil sich jetzt entscheidet, ob er den Fehler einsehen wird oder ob er sich in irgend einer Form herausreden will. "Moment der Wahrheit" auch deshalb, weil der Führungskraft an der Reaktion des Mitarbeiters auch viel über diesen klar wird und weil sich der weitere Verlauf des Gespräches hier entscheidet.



Es gibt verschiedene Arten einen Fehler abzulehnen und nicht die Verantwortung für ihn zu übernehmen:

- Ausreden
- Begründungen
- Voreilige Entschuldigungen
- Gegenangriff
- Schuld auf andere schieben
- Umstände verantwortlich machen
- Sich selbst klein machen

Solange Ihr Mitarbeiter nicht seinen Fehler einsieht, seinen eigenen Anteil daran erkennt und ernsthaft etwas daran ändern will, haben Sie keine Möglichkeit, wirklich etwas zu verändern. Wenn Sie meinen, es reicht, es ihm gesagt zu haben, ohne dass er es wirklich eingesehen hat, dann wird die Entwicklung sich weiter verschlechtern. Ihr Mitarbeiter wird aufgrund des Gespräches nicht konstruktiver geworden sein, eine gewisse Schuld bleibt unbearbeitet, er wird weitere Fehler vielleicht besser verschleiern, wird seine Energie mehr für Täuschungen verwenden und vielleicht letztlich innerlich kündigen.

Wenn ein Mitarbeiter seinen Fehler einsieht und die Verantwortung dafür übernimmt, dann stärkt das letztlich das gegenseitige Vertrauen. Ihr Mitarbeiter weiß, dass Fehler machen nicht das Problem ist, solange er offen und ernsthaft mit Ihnen an der Verbesserung arbeitet. In einem Klima, wo Fehler möglich sind und ein offener Umgang mit ihnen gepflegt wird, wo aber auch ernsthaft an ihrer Vermeidung und Behebung gearbeitet werden muss, nimmt das Engagement von Mitarbeitern zu.

In aller Regel wird ein Mitarbeiter nicht gleich seinen Fehler einsehen. Es ist die Kunst der Führungskraft, diese Einsicht zu erreichen. Zumeist wird es schnell deutlich, wenn der Mitarbeiter aus seiner Abwehrhaltung in eine konstruktive Haltung wechselt. Das Gespräch wird ernsthafter, entkrampfter und kommt schnell zu einem Ende. Der Mitarbeiter verändert seine Sprache und Körperhaltung. Er ist plötzlich wirklich betroffen. Erfahrene Führungskräfte konzentrieren sich bei wichtigen Kritikgesprächen besonders auf das Erkennen dieses Einstellungswechsels. Und vor allem suchen Sie nie nach einer Lösung für das Problem, solange der Mitarbeiter den Fehler nicht eingesehen hat und nicht selber an einer Lösung interessiert ist.

Die Reaktionsweisen des Kritisierten

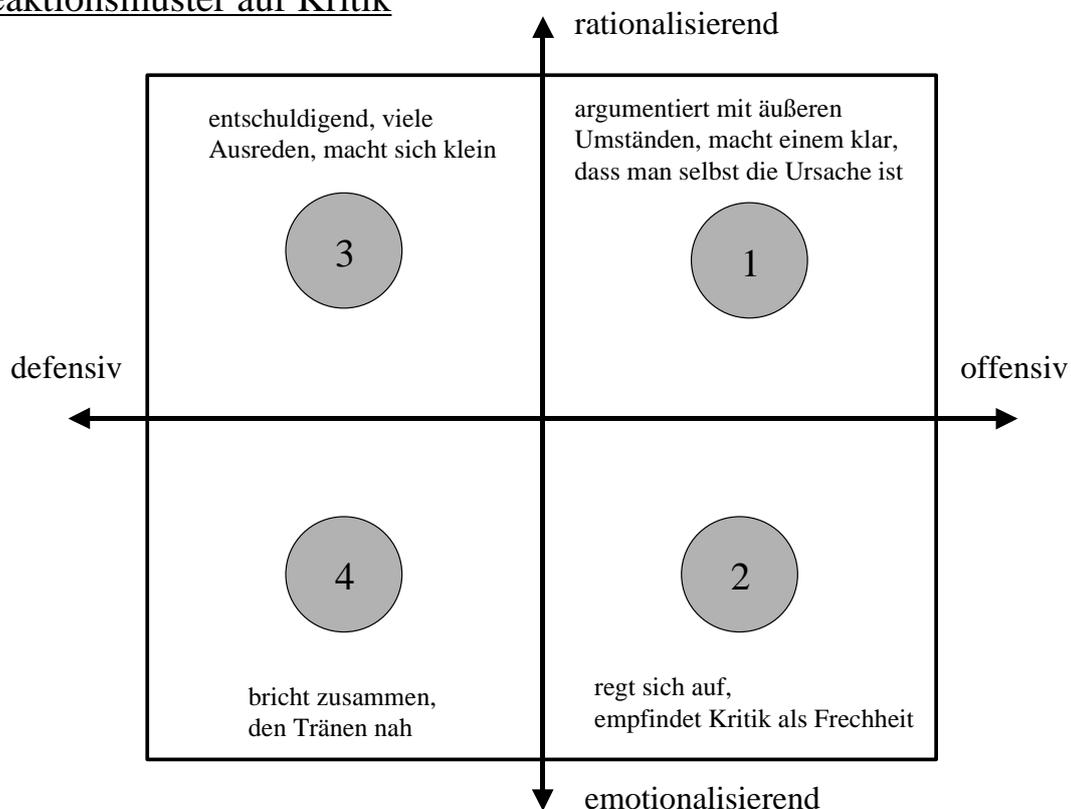
Menschen reagieren sehr unterschiedlich auf Kritik. Und auch ein und derselbe Mensch kann zu verschiedenen Gelegenheiten unterschiedlich reagieren. Allerdings gibt es doch übliche Reaktionsmuster. Mit der Zeit können Führungskräfte ein Gespür dafür entwickeln, wie sie am besten mit welcher Reaktion umgehen können, um letztlich die notwendige Einsicht und Verantwortungsübernahme beim Mitarbeiter zu erreichen.

Die folgende Matrix zeigt Grundmuster der Reaktion auf Kritik, die alle samt die Verantwortung für den Fehler vermeiden:

Natürlich gibt es keine Patentrezepte für den richtigen Umgang mit den verschiedenen Reaktionsweisen, aber ein paar grundsätzliche Ansätze. Wenn Ihr Mitarbeiter defensiv reagiert, müssen Sie dafür sorgen, dass er an Selbstvertrauen gewinnt. Wenn er zu offensiv antwortet, müssen Sie ihn wieder auf den Teppich zurückbringen. Verhält sich Ihr Mitarbeiter stark rationalisierend, sollten Sie versuchen, persönliche Betroffenheit zu erreichen. Ist er dagegen stark emotionalisierend, empfiehlt sich eine Versachlichung des Gespräches.

Wie eine Führungskraft auf die Reaktionsmuster 1 bis 4 am besten reagiert, hängt auch stark von deren eigener Persönlichkeit ab. Wichtig ist nur zu erkennen, auf welcher unterschiedlichen Weise Mitarbeiter Verantwortung für Fehler ablehnen können, und sich situativ angemessenes Verhalten anzueignen.

Reaktionsmuster auf Kritik



Arten des Kritisierens

Grundsätzlich kann Kritik in sehr verschiedener Weise vorgebracht werden. Wir wollen dabei wieder vier Arten unterscheiden:

Jede Führungskraft hat sicher von Hause aus eine bestimmte Art zu kritisieren. Es ist aber sinnvoll, seine Kommunikationsmöglichkeiten gerade in dieser Hinsicht zu erweitern. Jede der oben aufgezeigten Arten des Kritisierens hat ihre Berechtigung - in einer bestimmten Situation und bei einem bestimmten Mitarbeiter.

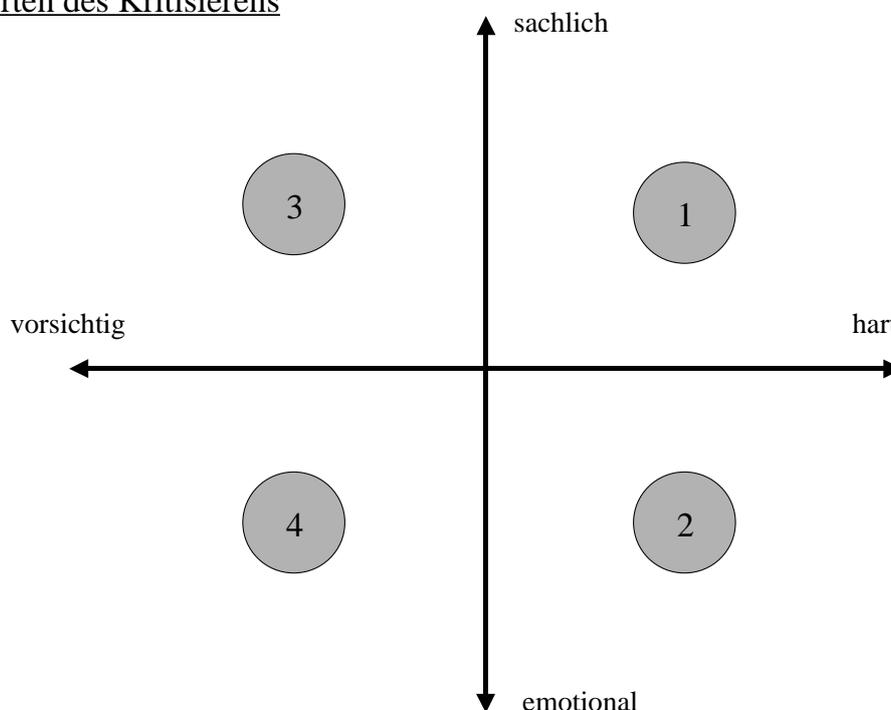
Die richtige Art des Kritisierens hängt stark von dem zu kritisierenden Fehler oder Verhalten ab. In aller Regel wird eine erstmalige Kritik eher sachlich und vorsichtig sein. Wenn so bereits die notwendige Einsicht erreicht wird, vermeidet man unnötige Kränkungen beim Mitarbeiter. Aber auch eine harte und emotionale Kritik kann ihre Berechtigung haben, da manche Menschen erst so den Ernst der Lage verstehen. Wichtig ist nur, dass Führungskräfte wissen, was sie tun, und dass sie nicht die Kontrolle über ihr Verhalten verlieren.

Follow Up

Insbesondere nach einer gravierenderen Kritik an einem Mitarbeiter ist es wichtig, ein Follow Up zu machen, d.h. den Prozess der Veränderung beim Mitarbeiter zu begleiten. Dazu gibt es ein paar grundsätzliche Empfehlungen:

1. Zeigen Sie die Bedeutung der Veränderung auf, in dem Sie sich über den Fortschritt informieren.
2. Geben Sie Ihrem Mitarbeiter Feedback über seine Fortschritte.
3. Erkennen Sie bereits erste Verbesserungen an, da Ihr Mitarbeiter so zu weiteren Fortschritten ermutigt wird.
4. Nehmen Sie Ihrem Mitarbeiter die Sache nicht aus der Hand, es kommt sonst schnell zu einer Entmündigung.
5. Bieten Sie nur wo nötig Hilfe an.

Arten des Kritisierens



Zusammenfassung

Die wichtigsten Ideen zum Thema Kritik sollen hier noch einmal zusammengefasst werden:

1. Gut zu kritisieren ist eine echte Kunst und zeichnet eine hervorragende Führungskraft aus.
2. Kritik ist Bestandteil des normalen Coachings von Mitarbeitern.
3. Kritisieren muss trainiert werden.
4. Jede Kritik hat einen angemessenen Ort und eine angemessene Zeit.
5. Da manche Kritik mehr über die Führungskraft als über den Mitarbeiter aussagt, sollte sich jede Führungskraft einer Selbstprüfung unterziehen.
6. Bereiten Sie sich auf wichtige Kritikgespräche gründlich vor.
7. Erkennen Sie, was im Moment der Wahrheit passiert.
8. Mitarbeiter reagieren sehr unterschiedlich auf Kritik. Erkennen Sie, wie Ihr Mitarbeiter reagiert und antworten Sie darauf situativ passend.
9. Nach erfolgter Kritik müssen Sie die Sache im Auge behalten.

Notizen: