

Kritisieren Sie den Fehler, nicht den Charakter

VON ROLF H. RUHLEDER

Nur wer nichts tut macht keine Fehler. Wir sind alle Menschen mit Unzulänglichkeiten und Schwächen, daher ist es völlig normal, daß es im beruflichen Alltag auch zu Pannen und Mißverständnissen kommt. Als Vorgesetzter gehört es zu Ihren Pflichten, Ihre Mitarbeiter auf Fehler aufmerksam zu machen. In aller Regel sind solche Anlässe wenig erfreulich - für beide Seiten. Doch ändern kann sich der Mitarbeiter nur, wenn ihm sein Fehlverhalten auch bewußt ist.

Informieren Sie den Betroffenen rechtzeitig über das anstehende Gespräch. Natürlich gibt es Situationen (Stichproben beispielsweise), in denen Sie sofort reagieren müssen. Doch wenn immer es möglich ist, geben Sie Ihrem Mitarbeiter Zeit, den Sachverhalt zu überdenken und sich seine Stellungnahme zu überlegen.

Bereiten auch Sie sich sorgsam vor und sammeln Sie alle zur Verfügung stehenden Sachinformationen. Wie peinlich wäre es doch, wenn Sie während der Unterhaltung zugeben müßten, daß Sie ungenügend informiert sind und - noch schlimmer - der Mitarbeiter für den Vorfall gar nicht verantwortlich ist. Um alle Fehlerquellen auszuschalten und nicht ungewollt die Gerüchtküche anzukurbeln verwenden Sie bitte allein Informationen aus erster Hand. Verlassen Sie sich niemals auf diffuse Andeutungen und hüten Sie sich vor Interpretationen im eigenen Sinn. Überprüfen Sie alle Fakten genau. Es wäre doch ein unschönes Gefühl, einem geschätzten Mitarbeiter Unrecht getan zu haben.

Sorgen Sie dafür, daß Sie während des Gesprächs ungestört bleiben und nicht unter Zeitdruck sind. Kommt Ihre Sekretärin alle fünf Minuten mit einer Unterschriftsmappe an Ihren Schreibtisch, belastet dies die Stimmung ganz erheblich. Bemühen Sie sich um eine positive Gesprächsatmosphäre. Dazu gehört unbedingt, daß Sie am Anfang der Unterhaltung ein wenig zwanglose Konversation betreiben, sich Zeit für ein paar persönliche Worte nehmen um die Situation zu entschärfen, denn Ihr Mitarbeiter fühlt sich in einer Streßsituation. Überlegen Sie schon im Vorfeld, was Sie Positives sagen können, das auch der Wahrheit entspricht. Hat der Getadelte in letzter Zeit nicht auch eine gute Leistung vollbracht? Doch bitte in Maßen - ein extrovertierter, eher positiv veranlagter Zeitgenosse könnte durch ein Zuviel des Guten eventuell dazu neigen, das Ganze als Aner-

Kritikgespräche sind oft heikel. Bemühen Sie sich um eine positive Mimik und Gestik und eine entspannte Atmosphäre.

TOP-TRAINER

Welche Anforderungen werden heute an Manager gestellt? Was verlangen die Unternehmensleiter ihrerseits von den Mitarbeitern? Wie sieht erfolgreiche Kommunikation im Beruf aus? Wie wird aus einer Idee ein erfolgreiches Produkt? Fragen, auf die international anerkannte Experten wie der amerikanische Bestsellerautor Stephen R. Covey, der Leiter des St. Gallener Management-Zentrums Fredmund Malik, die Kommunikationstrainerin Elisabeth Bonneau und der Rhetorikprofi Rolf H. Ruhleder Antworten geben. Lesen Sie heute: Rolf H. Ruhleder

kennungsgespräch zu interpretieren. Achten Sie deshalb im Verlauf des Gesprächs darauf, Kritik nicht mit Anerkennung zu vermischen.

Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner schon durch Ihre Körperhaltung und Ihre Mimik, daß Sie ihn schätzen und nicht verlieren möchten. Wenn mög-

lich, führen Sie das Gespräch in einer Sitzzecke, (ein Schreibtisch zwischen Ihnen wirkt oft als unüberwindliche Hürde), die Sitzposition sollte bei beiden gleich hoch sein. Setzen Sie sich dem Mitarbeiter schräg gegenüber - die Kontraposition (direkt gegenüber) verunsichert Ihren Gesprächspartner leicht und weckt häufig Aggressionen.

Oberster Grundsatz sollte stets sein: kritisieren Sie allein den Fehler, der gemacht worden ist und niemals die Person und ihre Charaktereigenschaften. Hüten Sie sich vor pauschalen Verurteilungen und unfairen Verallgemeinerungen. Formulieren Sie etwa: "Das ist wieder typisch für Sie...", "Sie machen das immer so..." bauen Sie Barrieren auf, reizen zum Widerspruch und nehmen dem Mitarbeiter die Chance, seinen Fehler zuzugeben. Oberster Grundsatz im Umgang miteinander sollte stets sein, für das einzustehen, was man getan oder unterlassen hat. Doch wer von uns hat schon immer die Stärke, sich daran zu halten? Es ist menschlich verständlich, unangenehmen Situationen aus dem Wege gehen zu wollen. Helfen Sie Ihrem Gegenüber und versuchen Sie, sich soweit in seine Lage zu versetzen wie es Ihnen möglich ist. Muten Sie ihm nicht mehr zu, als zur Klärung des Sachverhalts notwendig ist. Bemühen Sie sich um positive Formulierungen. Alles, was Sie negativ ausdrücken, läßt sich auch positiv in Worte kleiden: "So geht das einfach nicht..." - eine solche Ausdrucksweise treibt Ihr Gegenüber in die Enge! "Können Sie die Sache in Zukunft nicht folgendermaßen angehen...?" wirkt sehr viel verbindlicher und motivierender! Glauben Sie nicht, daß Sie durch ein freundliches Lächeln und sorgsam gewählte, positive Formulierungen etwas von Ihrer Autorität einbüßen - eher das Gegenteil ist der Fall. Natürlich

stets hart in der Sache bleiben - vertreten können Sie Ihr Anliegen jedoch besser in einer freundlichen Tonlage und mit gemäßigten Worten. Denn: "Nicht der Standpunkt macht es - sondern die Art, wie man ihn vertritt."

Üben Sie sich im aktiven Zuhören und führen Sie keine ellenlangen Monologe. Es ist verständlich, daß Sie dem Ärger, der sich in Ihnen angestaut hat, Luft machen möchten. Doch überlegen Sie stets: Sie zahlen einen hohen Preis, wenn Sie Ihren Mitarbeiter mit Vorwürfen überhäufen und er sich an die Wand gedrückt fühlt. Dann wird er womöglich "zumachen", Sie kommen nicht mehr an ihn heran und ein positives Gesprächsergebnis rückt in weite Ferne. Stellen Sie besser die Fakten kurz und präzise dar und "öffnen" Sie Ihren Untergebenen durch geschickte Fragetechnik. Lassen Sie ihn unter allen Umständen ausreden, auch wenn Sie der Meinung sind, daß Sie den Sachverhalt doch sehr viel besser beurteilen können. Sie wissen doch: "Jedes Ding hat zwei Seiten - die falsche und die unsrige!" Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner nicht schon durch nonverbale Signale - Abwinken und Kopfschütteln beispielsweise - was Sie von seinen Ausführungen halten. Nicken Sie ihm zu, so bedeutet dies keineswegs, daß Sie mit ihm übereinstimmen - lediglich, daß Sie ihm folgen können und wollen. Streuen Sie zwischen durch ruhig einmal ein positives, aufmunterndes Signal ("ja", "in diesem Punkt gebe ich Ihnen Recht...", "daran habe ich auch schon gedacht...") ein.

Üben Sie bitte niemals Kritik vor Dritten. Dies diskriminiert den Betroffenen und er hat das Gefühl, das Gesicht zu verlieren. Das verzeihen wir Menschen nur schwer und es könnte bei Ihrem Mitarbei-

ter leicht dazu führen, daß er die innere Kündigung ausspricht. Thematisieren Sie den Sachverhalt möglichst umgehend und nicht erst nach mehreren Wochen. Persönlich bitte - bei einer Kritik am Telefon fehlen Mimik und Gestik. Sie ist für den Mitarbeiter meist verletzender, da er nur Ihre tadelnde Stimme hört, und Ihnen fehlt die Möglichkeit, die Reaktion Ihres Gesprächspartners richtig einzuschätzen. Oft ist es hilfreich, während der Unterhaltung Notizen zu machen. Er fühlt sich so ernst genommen. Auch wird er seine Worte genauer abwägen. Ihnen bleibt ein Protokoll des Gesprächs anhand dessen Sie alles besser nachvollziehen können. Doch nur für Sie selbst. Ist der Vorfall erst einmal besprochen, haben Sie zu prüfen, daß sich der Fehler nicht wiederholt. Ganz schlechter Führungsstil wäre es, dem Mitarbeiter das Fehlverhalten immer wieder unter die Nase zu reiben.

Bemühen Sie sich auch am Ende der Unterhaltung um ein paar nette, verbindliche Worte. Ihr Mitarbeiter soll doch den Rest des Tages noch engagiert seiner Arbeit nachgehen können und sich nicht verstört zurückziehen. Geben Sie also der Hoffnung Ausdruck, daß solcherlei nicht wieder vorkommen wird und sagen Sie deutlich, daß Sie auf seine aktive Mitarbeit weiterhin zählen. Begeben Sie sich nicht in die Gefahr, daß er dies als Kündigungsgespräch empfindet.

Ihre Vorgehensweise im Kritikgespräch hängt natürlich auch stets von der Persönlichkeit des Betroffenen ab. Was ein selbstbewußter Mitarbeiter mit Leichtigkeit in Kürze wieder abstreift, kann einen introvertierten, schlichteren Zeitgenossen in seelische Turbulenzen stürzen. Wie erkannte schon Balzac: "Die Kritik gleicht einer Bürste. Bei allzu

leichten Stoffen darf man sie nicht verwenden; denn sonst bliebe nichts mehr übrig."

Überlegen Sie als Vorgesetzter stets, ob Aufwand und Ertrag im rechten Verhältnis stehen. Allzu häufiges Kritisieren führt dazu, daß Ihre Mitarbeiter sich an diesen Führungsstil gewöhnen und den Tadel nicht mehr Ernst nehmen. Sie haben Vorbildfunktion, Ihre Kompetenz und sogar Ihre psychische Verfassung sind richtungweisend für das gesamte Team. Erwarten Sie von Ihren Untergebenen also nie Dinge, die Sie selbst nicht beherzigen. Zeigen Sie Souveränität durch einen klaren Führungsstil, bei dem sich alle gerecht behandelt fühlen und auch Kritikbereitschaft wenn es um Ihre eigene Person geht. Sorgen Sie dafür, daß sich Ihr Mitarbeiter nicht in seiner Selbstachtung beschneiden fühlt.

Insgesamt gilt jedoch: Durch wohl dosiertes Lob erreichen Sie immer mehr als durch barsche Kritik. Dies erkannte schon der amerikanische Großindustrielle Charles M. Schwab, der United Steel zu großem Erfolg geführt hat: "Ich bin bis heute dem Mann noch nicht begegnet, wie berühmt er auch sein mochte, der nicht nach einer Anerkennung besser und einsatzfreudiger gearbeitet hatte als nach einem Tadel."



Zeichnung: Nils Schöder