

Kanzleiführung: Kritikgespräche mit Mitarbeitern - Notwendiges Übel oder Chance?

von Elke Nürnberger, nürnberger & partner

Wenn Sie Fehler von Mitarbeitern erkennen, rasch ansprechen und gemeinsam an der Fehlerbeseitigung arbeiten, gewinnen alle. Sobald Sie Kritikgespräche auf die lange Bank schieben, droht mittelfristig Ärger. Die folgenden Tipps helfen Ihnen, souveräne Kritikgespräche zu führen, bei denen jeder sein Gesicht behält.



Aus einem **aktuellen Beratungsfall**: Herr W., Inhaber einer großen Steuerkanzlei kam zum Coaching, um über Personal und Führung zu sprechen. Hauptsächlich ging es um seine engste Mitarbeiterin, die seit über 15 Jahren bei ihm arbeitet. Die über 50-jährige Frau fungiert als seine „rechte Hand“. Während einer schweren, längeren Krankheit des Chefs engagierte Sie sich überdurchschnittlich und sorgte für geregelte Abläufe. Mehrmals erfuhr er jedoch von Kunden, dass ihr barscher und unfreundlicher Ton am Telefon missfiel. Ihm fiel dieses Verhalten auch einige Male selbst auf.

Herr W. wusste nicht, wie er **mit der Situation umgehen** sollte. Zum einen musste er eine Veränderung im Sinne der Kanzlei herbeiführen, zum anderen hatte er Bedenken, dass seine Kritik der Mitarbeiterin „in die Nase fahren“ würde. Deshalb hatte er das Gespräch immer noch nicht geführt. Die Konsequenzen, die er sich vorstellte: Die Mitarbeiterin würde sich zurückziehen, gekränkt „**Dienst nach Vorschrift**“ machen oder „schlechte Stimmung“ in die Kanzlei bringen ...

Komplett von der Hand zu weisen sind o.g. Befürchtungen nicht. Je kleiner das Unternehmen, desto höher der Stellenwert dieser Bedenken. Dennoch sollte Kritik rasch und aktiv angesprochen werden. Auch im Sinne der anderen Mitarbeiter und des Betriebsklimas.

Gründe für negative Reaktionen auf Kritik

Die meisten Fehler in Kritikgesprächen lassen sich vermeiden, wenn das Gespräch gut geplant und sachlich durchgeführt wird. Dazu ist es gut zu wissen, warum sich Menschen über Kritik ärgern.

Oft resultiert die negative Reaktion daraus, weil sich der Kritisierte

- angegriffen fühlt,
- zu wenig wertgeschätzt,
- zu unrecht kritisiert oder
- sich bloßgestellt fühlt.

Der Angesprochene reagiert daraufhin meist mit „**Verteidigungshaltung**“: wird wütend, beleidigt, streitet die Vorkommnisse ab, sagt gar nichts mehr, fühlt sich nicht zuständig oder rechtfertigt sich ...

Um die Gefahr dieser Missstimmungen zu umgehen, werden viele Kritikgespräche nicht zeitnah geführt. Motto: Aussitzen, abwarten, vertagen. Die Folgen: Missstände werden nicht schnell abgestellt, Ärger staut sich an und entlädt sich oftmals auf einen Schlag - zu einem anderen Zeitpunkt.

Kritikgespräche als wichtiges Führungsinstrument

Mitarbeiterführung und -anleitung ist eine klare Führungsaufgabe. Darüber hinaus wünschen sich viele Mitarbeiter sogar **klares Feedback**, um einordnen zu können, wo sie stehen. Wer ehrliche Kritik bekommt, kann sich auch darauf verlassen, dass Anerkennung ehrlich gemeint ist.

Kritik kann die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern erhöhen, wenn Sie berechtigt ist und annehmbar vorgetragen wird. Sie bietet dem Mitarbeiter **fachlich-sachliche Orientierung**, motiviert und stärkt die vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Speziell dann, wenn Sie es schaffen, eine gute Balance zwischen Anerkennung und Kritik zu halten.



Wann sollte ein Kritikgespräch geführt werden?

Kritik ist immer dann angebracht, wenn:

- **wiederholt** negativ gegen betriebsübliche Regelungen und Gewohnheiten verstoßen wurde
- Aufgaben **mehrfach** unzufriedenstellend gelöst wurden
- **grobe** Fehler aufgetreten sind.

Wenn das der Fall ist, sollte unbedingt ein Gespräch geführt werden.

Bei allen Kritikgesprächen gilt die Regel: Lassen Sie es nicht so weit kommen, dass sich Ihr Ärger aufstaut. Sprechen Sie Ihren Mitarbeiter stets zeitnah an, wenn Ihnen etwas nicht gefällt oder schief gelaufen ist.

Oft wird der Fehler gemacht, dass **zu lange mit Kritik gewartet** wird. Erst wenn sich Fehler oder Fehlverhalten „angehäuft“ haben, wird zum großen Schlag ausgeholt. Je mehr sich angesammelt hat, desto schwieriger wird es, Emotionen zu bändigen und das Gespräch sachlich zu führen.

Sachlich bleiben Sie leichter, wenn Sie sich vor Augen halten: Viele Fehler werden unbeabsichtigt oder unbewusst gemacht. Meist aus Unbedachtheit oder Unvermögen heraus. Selten, um Sie zu ärgern.

Tipps zum Ablauf von Kritikgesprächen

- Versuchen Sie ruhig und sachlich zu bleiben.
- Sprechen Sie immer nur **einen** Kritikpunkt an. Ansonsten laufen Sie Gefahr, dass das Gespräch unübersichtlich wird.
- Achten Sie auf den Zeitpunkt des Gesprächs. Beide Seiten sollten einen gewissen **emotionalen Abstand** zum Anlass der Kritik gewonnen haben. Dieser sollte jedoch nicht zu lang zurück liegen, damit die Situation noch nachvollziehbar ist.
- Führen Sie Kritikgespräche ausschließlich **unter vier Augen**. Stellen Sie Ihre Mitarbeiter niemals vor Kollegen bloß.
- Äußern Sie Kritik möglichst **sachlich**. Beschreiben Sie das Verhalten des Mitarbeiters wie Sie es sehen und geben Sie ihm die Möglichkeit, Stellung zu beziehen. Ist die Kritik ausgesprochen, lenken Sie das Gespräch auf Verbesserungen, Lösungsansätze und Ihre Erwartungen.
- Sprechen Sie darüber, wie der Mitarbeiter das von ihm erwartete Verhalten oder Leistungsniveau erreichen kann – und **fragen** Sie ihn was er dafür ggf. noch benötigt.
- Lassen Sie Ihren Mitarbeiter abschließend wissen, dass Sie ihn - trotz seines Fehlers/ungünstigen Verhaltens - dennoch **schätzen**.

Sagen Sie klar, was Sie meinen

- Sprechen Sie **klare** Botschaften aus und nennen Sie Fakten. Beispielsweise statt: „Jetzt ist der Bericht immer noch nicht fertig!“ besser: „Ich habe Sie bereits drei Mal gebeten, den Bericht fertig zu stellen. Letzte Woche, gestern und heute Morgen.“ Durch detaillierte Beschreibungen erkennt Ihr Mitarbeiter, dass Ihnen der Vorgang präsent ist.
- Beschreiben Sie auch die Wirkung dieses Verhaltens auf Ihre Person. Wenn Sie sich geärgert haben, sagen Sie es: „Darüber ärgere ich mich.“ Wenn Sie sich gestört fühlen oder enttäuscht sind, kommunizieren Sie es deutlich. Emotionale Beschreibungen sind wirksam, da der Angesprochene sofort im Bilde ist, wie sich sein Verhalten auf andere **auswirkt**.
- **Fragen** Sie den Mitarbeiter, ob er die Situation nachvollziehen kann. Wenn ja, erkennt er die Auswirkungen seines Verhaltens. Wenn nicht, fragen Sie ihn, ob Sie den Sachverhalt nicht klar genug beschrieben haben. In diesem Fall fragen Sie nach, was noch unklar ist.

Nutzen Sie die Chance, Ihren Mitarbeitern Verbesserungspotentiale aufzuzeigen. Das ist in jedem Fall im Sinne Ihres Unternehmens. Und um Napoleon zu zitieren, auch im Sinne Ihrer Mitarbeiter:

„Fürchte nicht die, die nicht mit dir übereinstimmen, sondern die, die nicht mit dir übereinstimmen und zu feige sind, es dir zu sagen.“

Hinweise zur Autorin



Elke Nürnberger, Geschäftsführerin von nürnberg & partner, ist Wirtschaftsmediatorin, Coach, Kommunikationsberaterin und Fachautorin.

Coaching und Trainings zu den Schwerpunkten Kommunikation und Konfliktmanagement werden individuell angeboten.

Infos unter <http://www.nuernbergerpartner.de> oder info@nuernbergerpartner.de

Artikel vom: 26.04.2006

Original-URL: <http://www.stb-web.de/fachartikel/article.php/id/1811>

© STB Web - <http://www.stb-web.de> - eMail: info@stb-web.de

Zur Nutzung der Inhalte sind die Hinweise im Impressum unter der genauen Adresse <http://www.stb-web.de/unternehmen/impressum.php> zu beachten.