



Kritik gekonnt artikulieren

Mitarbeitern gegenüber Kritik auszusprechen im Sinne einer klaren Rückmeldung über deren Verhalten und Leistung - davor scheuen sich viele Führungskräfte. Doch mangelnde Klarheit und Offenheit in Sachen Leistungsbeurteilung führt auf Dauer zu Mittelmäßigkeit und Unzufriedenheit.

Kritik oder gar Tadel an Leistung oder Verhalten erleben wir Menschen eher als unangenehm. „Klartext reden“ bewirkt dann oft eine empfindliche Störung unseres Harmoniebedürfnisses. Der mangelnde Mut oder auch die mangelnde Kompetenz bei Führungskräften, ihren Mitarbeitern etwa über unbefriedigende Leistungen, mangelnden Einsatzwille oder offenkundige Pflichtverletzungen klare Rückmeldungen zu geben und Korrektur einzufordern, führt aber auf Dauer eher in disharmonische Beziehungsqualitäten als das sie zur Befriedung beitragen.

Wo keine Einsicht und Notwendigkeit zur Verhaltensänderung transparent gemacht bzw. eingefordert wird, entwickeln sich entsprechende Verhaltensmuster langfristig zur Gewohnheit und wirken somit verhaltensverstärkend. Zudem verhindern sie erwartbare Spitzenleistungen, erzeugen Ungerechtigkeiten und unterfüttern auf Dauer eine Kultur der Mittelmäßigkeit und Inkonsequenz. Diesen Zustand erleben dann viele Mitarbeiter wie Führungskräfte als die berüchtigte „Friede-Freude-Eierkuchen-Atmosphäre“, eine gleichsam unbefriedigende Situation.

Die Basis verändernder (konstruktiver) Kritik

Einer solchen Kultur entgegen zu wirken, setzt voraus, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern „Klartext reden“ und von ihnen die nötige Verbindlichkeit, Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit einfordern, die jeder Beschäftigte seiner Firma schuldet. Sie müssen ihnen verdeutlichen:

- ▶ Was von ihnen erwartet wird - aufgrund ihrer Funktion und Verantwortung, ihrer Fähigkeiten sowie den Zielen des Unternehmens
- ▶ Welche Konsequenzen es hat, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden - für die Organisation und den Mitarbeiter.

Leistungserbringung setzt Leistungswille, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit voraus. Je klarer Mitarbeiter Ziele und Erwartungen kennen und sich mit ihnen identifizieren können, desto stärker auch die Motivation zur Leistungserfüllung. Wenn Führungskräfte darüber hinaus die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter richtig einschätzen und verbessern helfen, besonders aber ihre Verantwortung für die Bereitstellung effizienter Leistungsmöglichkeiten wahrnehmen, ist eine wirksame Basis für verändernde Kritik geschaffen.

Kritik an Situation und Gegenüber anpassen

Anlass zum Kritikgespräch bieten in der Regel zwei Ausgangspunkte:

- ▶ ein Mitarbeiter bringt einmalig / selten die geforderte Leistung bzw. zeigt das geforderte Verhalten nicht
- ▶ ein Mitarbeiter bringt regelmäßig die geforderte Leistung bzw. zeigt das geforderte Verhalten nicht



Ein erster Grundsatz: Unabhängig von den oben aufgezeigten Ausgangssituationen, sollte im Bedarfsfall möglichst immer das Gespräch mit dem Mitarbeiter geführt werden - allein schon, um ihm zu signalisieren: „Ich habe es registriert“. Hier beginnt bereits die Verhaltens- und Einstellungskorrektur. Wichtig ist auch, auf eine schützende Atmosphäre für den Betroffenen zu achten, indem solche Gespräche nicht vor Gruppen sondern unter vier Augen stattfinden.

Ein Grundprinzip gilt immer: den Kritikgegenstand (die Sache) von der Person zu trennen. Menschliches Verhalten hat immer Ursachen. Es gibt kein motivloses Handeln. Und der Handelnde empfindet seine Motive als „richtig“. Aufgabe des Kritikgebers ist deshalb, das Gegenüber für eine veränderte/neue Sicht auf seine Leistung/sein Verhalten zu gewinnen. Das geschieht am ehesten, wenn man einige grundsätzliche Kommunikationsregeln anwendet.

- ▶ Sie unterlassen Bewertungen und formulieren stattdessen ihre Beobachtungen
- ▶ Sie fordern den Mitarbeiter zur Stellungnahme bzgl. ihrer Beobachtung auf (nimmt er sein Verhalten genauso wahr? Schätzt er seine Leistung gleich oder ganz anders ein? Kann er Auswirkungen seines Handelns erkennen? etc.)
- ▶ Sie suchen nach den Ursachen/den Gründen seines Handelns (z.B.: Liegt ein Mangel an Wissen/Fähigkeiten vor? Haben sie ihre Erwartungen bisher ausreichend verdeutlicht? Gab es Missverständnisse in der wechselseitigen Kommunikation? Gibt es Hindernisse seitens der Leistungsmöglichkeiten? Hat der Mitarbeiter evtl. private Probleme? Usw.)

Ein so auf die Sache gerichteter und mit Fragen gesteuerter Dialog führt in der Regel zu veränderten Blickwinkeln auf beiden Seiten und verdeutlicht, wie der andere „tickt“, bzw. was man von ihm erwartet. Je offener die Beweggründe des bisherigen Handelns da liegen, desto eher können neue Motive und Ziele gefunden werden, die eine Verhaltensveränderung einleiten. Dieser Prozess fördert eine empathische Kommunikation und gibt der Führungskraft die Möglichkeit, die positiven Ressourcen des Mitarbeiters zu sehen und zu entwickeln.

Konstruktive Kritik heißt auch: Konsequenz sein!

Ziel konstruktiver (verändernder) Kritik muss immer sein, durch neugeschaffene Sicht auf die bestehenden Verhaltensmuster zu konkreten Handlungsvereinbarungen und dazu definierten Vorgehensweisen zu kommen. Sie allein bieten aber tatsächlich noch keine Garantie für deren Ausführung. So ist angezeigt, auch die Konsequenzen bzgl. mangelnder oder unterlassener Umsetzung aufzuzeigen. Zu beachten ist, die Folgen stets im Verhältnis zum Anlass, zur Schwere und Häufigkeit des Fehlverhaltens festzulegen.

Die Erfahrung zeigt, wenn Führungskräfte im Rahmen eines wertschätzenden Dialogs ernsthaft nach den Gründen für Fehlleistungen suchen und auch selbstkritisch ihren möglichen Anteil am Mitarbeiterverhalten hinterfragen, wächst das Verständnis, dass die Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung stets von einem Geben und Nehmen und der daraus resultierenden wechselseitigen Verantwortung geprägt ist.

Je eindeutiger Kritik als berechtigte Beanstandung des Verhaltens und nicht als Angriff auf die Person erlebt wird, desto klaren kann von Mitarbeitern deren Leistungsverantwortung eingefordert werden. Zeigen Führungskräfte die skizzierte Klarheit in der Kommunikation und Konsequenz im eigenen Führungsverhalten, würdigen dies auch ihre Mitarbeiter. Sie können darauf vertrauen, wertgeschätzt und gerecht behandelt zu werden.