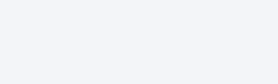


Kompaktratgeber 5

Das erfolgreiche Kritikgespräch



(C) 2004 Ärmelhoch Service-Institut
Alle Texte und Bilder stammen von den Autoren
Verwendung, Nachdruck, etc. ist nur mit
ausdrücklicher, schriftlicher Genehmigung erlaubt.

Guten Tag!

Schieben Sie Kritikgespräche mit Mitarbeitern oft viel zu lange hinaus? Dann machen Sie einen Fehler.

Zu langes Zögern bei kritikwürdigem Verhalten von Mitarbeitern kostet Nerven, Motivation und oft pures Geld. Bei „Störfaktoren“ im Betrieb ist Ihre Aufgabe als Führungskraft rechtzeitig aktiv zu werden.

Lassen Sie Fehlverhalten von einzelnen Mitarbeitern keinen Raum. Oft leiden gleichzeitig mehrere Betroffene darunter.

Wir hoffen, dass Ihnen der Ärmelhoch-Kompaktratgeber helfen wird, Kritikgespräche ohne Zögern, entschlossen und vor allem gut vorbereitet zu führen.

Dies wünschen wir Ihnen von Herzen

Ottmar Kuball und Werner Heimbach



Inhalt

- Tipp 1 ... Professionelle **Vorbereitung**
- Tipp 2 ... **Konfliktquelle** suchen
- Tipp 3 ... Die häufigsten **Konfliktursachen**
- Tipp 4 ... **Nicht aus dem Weg** gehen
- Tipp 5 ... Konflikte **offen und sachlich** austragen
- Tipp 6 ... **Alle** an einen Tisch
- Tipp 7 ... Keine persönlichen **Angriffe**
- Tipp 8 ... **Kritisieren** Sie niemals vor anderen
- Tipp 9 ... **Schlafen** Sie erst einmal darüber
- Tipp 10 ... **Unterbrechen** Sie nicht
- Tipp 11 ... Nicht um den **heißen Brei** reden
- Tipp 12 ... Machen Sie die **Konsequenzen** deutlich
- Tipp 13 ... Von der Konfliktlösung zum **Maßnahmenplan**
- Tipp 14 ... Alle Betroffenen **einbeziehen**
- Tipp 15 ... Keine faulen **Kompromisse**
- Tipp 16 ... **Lösung** genau beschreiben
- Tipp 17 ... Umsetzung in die **Praxis**
- Tipp 18 ... **Bedanken** Sie sich
- Tipp 19 ... Gefundene Lösung rechtzeitig **überprüfen**
- Tipp 20 ... **Vorbeugen** ist besser als bohren

Tipp¹

Professionelle Vorbereitung

Um Konfliktsituationen besser zu meistern oder sie erst gar nicht entstehen zu lassen, sollten Sie folgende Vorbereitungen treffen:

1. Mögliche Konfliktursachen feststellen:

- Emotionen, Gefühle, Spannungen, Feindseligkeiten?

2. Umgang mit dem Konflikt:

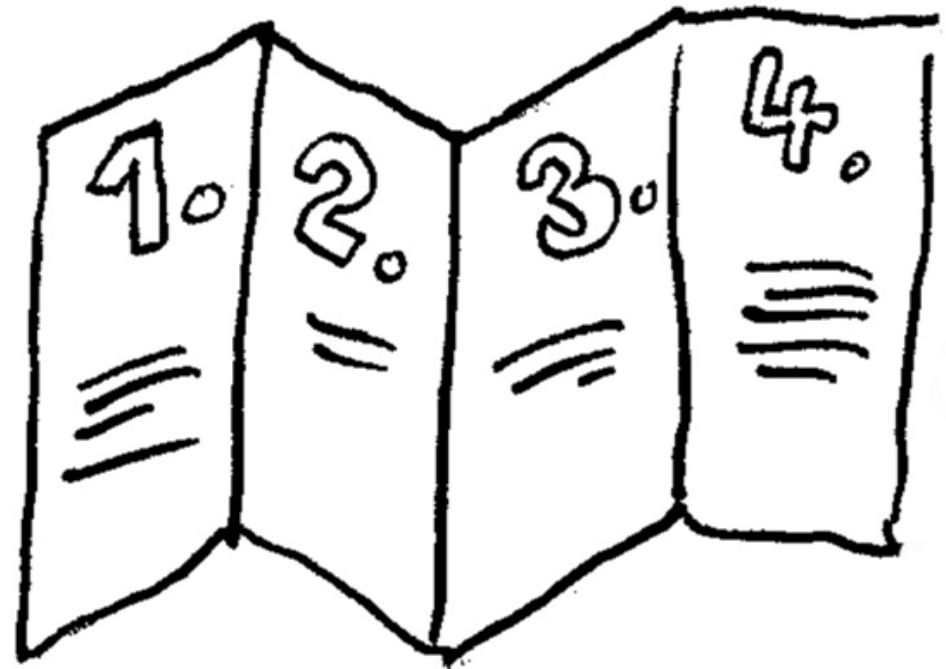
- Nicht aus dem Weg gehen

3. Bewältigungsstrategie:

- Lösungsansatz zusammen mit den Beteiligten finden

4. Kritikgespräch

- Vorbereitet, sachlich, ohne Emotionen



Gute Vorbereitung ist die halbe Miete
beim Konfliktgespräch!

Tipp²

Konfliktquelle suchen

Konflikte haben meist bereits eine **Vorgeschichte**, so dass gar kein neuer Zündstoff notwendig war, um den entzündeten Konflikt auszulösen.



Generell werden Auslöser von Konflikten in **drei Felder** unterteilt:

1. **Unklarheit** und/oder Konkurrenz hinsichtlich der Zielerreichung
2. Unterschiedliche subjektive **Wahrnehmung** von Ereignissen
- etwas, was für den einen kein Problem darstellt, kann für den anderen dagegen mit vielen Problemen verbunden sein.
3. **Beziehungen** zwischen den Beteiligten
- Spannungen und Feindseligkeiten

Tipp3

Die häufigsten Konfliktursachen

Die häufigsten Konfliktursachen in Unternehmen sind Ihnen vielleicht aus eigener Erfahrung bekannt:

- Kämpfe um Einfluss und Macht
- Misstrauen
- Fehlerhafte Kommunikation
- Ungerecht empfundene Behandlung
- Unklarheit bei Positionen
- Fehlen von Aufstiegsmöglichkeiten
- Lohnverhältnisse
- Gegenseitige Abhängigkeit

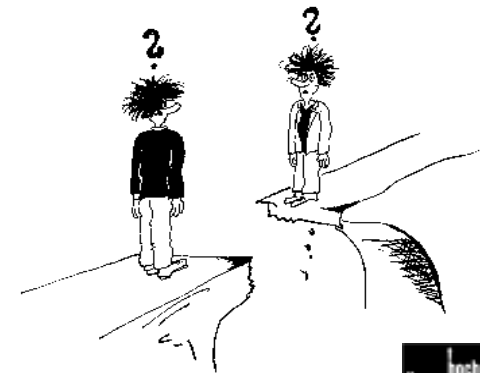
Nicht aus dem Weg gehen

Tipp4

Ein Leben ohne Konflikte ist praktisch undenkbar. Dennoch neigen wir dazu, Auseinandersetzungen aus dem Weg zu gehen.

Dieser natürliche Schutzmechanismus bewahrt uns davor, in emotionsbeladene und unangenehme Situationen zu kommen.

„Es hat gar keinen Sinn darüber zu sprechen“ ist eine typische **Ausweichbewegung** bei Konflikten. Dabei ist das **Gegenteil** der Fall: nur die Auseinandersetzung mit dem Problem führt schließlich zur Problemlösung. Nur wenn die Gründe für die Differenzen gemeinsam erforscht werden, kann eine Verbesserung der Situation erreicht werden.



Tipp5

Konflikte offen und sachlich austragen

Sie wissen, welche Wirkung ein reinigendes Gewitter in der Natur haben kann.

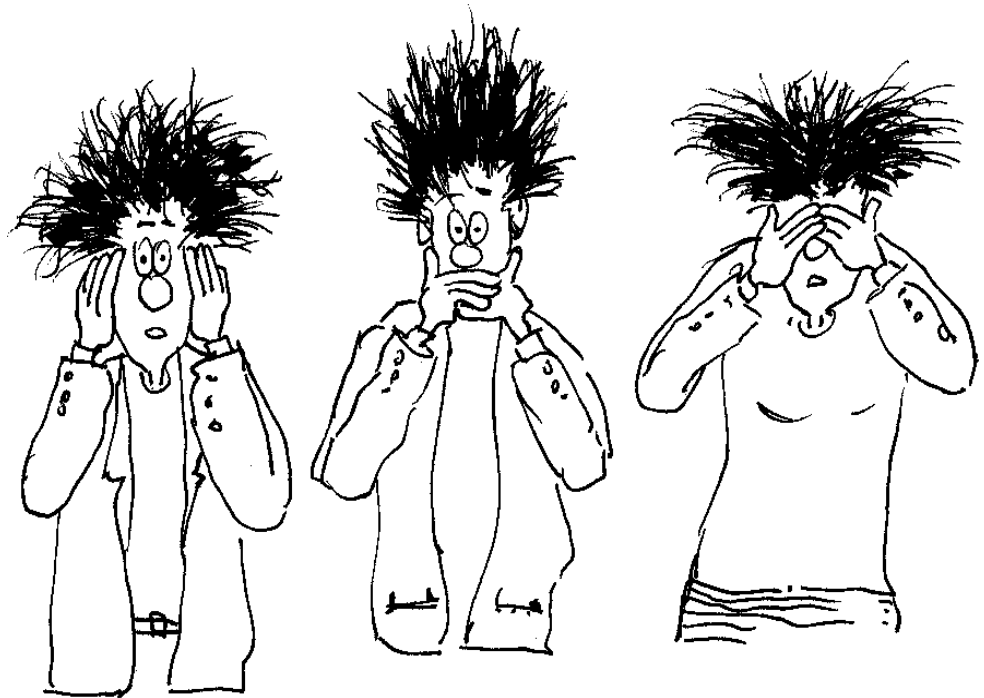
Wir nehmen die Umwelt danach wieder klarer und angenehmer wahr.

Es liegt also auf der Hand, dass nicht verarbeitete Konflikte die Probleme nicht lösen, sondern oft „das Klima vergiften“.

Darunter leiden oft **nicht nur Einzelne**, sondern ganze Abteilungen oder Teams.

Wenn Konflikte verleugnet oder unterdrückt werden, schaden Sie allen Beteiligten.

Werden sie dagegen offen und sachlich ausgetragen, können sie **positive Auswirkungen** auf die Zusammenarbeit aller Beteiligten haben.



Tipp6

Alle an einen Tisch

Zögern Sie keinesfalls, wenn Sie Konfliktsituationen in Ihrem Unternehmen wahrnehmen.

Entwickeln Sie zielstrebig Ihre Strategie zur Konfliktlösung.

Zum **ersten** ist wichtig, die Konfliktursache zu finden.

Zum **zweiten** muss gemeinsam mit allen Beteiligten in einem sachlichen und ruhigen Gespräch nach Lösungen gesucht werden.

Sorgen Sie für ein ungestörtes Umfeld und ausreichend Zeit. Zum **dritten** sollten Sie allen Beteiligten die Möglichkeit einräumen, ihr Anliegen und ihre Sicht der Dinge darzulegen. Dadurch werden aufgestaute Emotionen gelöst und die gemeinsame Suche nach den Ursachen erleichtert.

Keine persönlichen Angriffe

Tipp7

In Konfliktsituationen ist man verärgert, fühlt sich von anderen missverstanden.

Dann sind Vorwürfe und persönliche Angriffe schnell bei der Hand. Wenn Kritik zutrifft und angebracht ist, haben wir oft Schwierigkeiten, unsere Emotionen im Griff zu haben.

Dabei richten unsachliche Argumente oder Beleidigungen **mehr Schaden** an als man

denkt. Die Folge sind oft demotivierte Mitarbeiter mit sinkender Leistungsbereitschaft und innerer Kündigung. Verletzungen des Gegenüber und unsachliche Angriffe sollten Sie deshalb im Kritikgespräch **immer unterlassen**.



Tipp8

**Kritisieren Sie
niemals vor anderen**

Als oberste Regel des Kritikgespräches gilt:

kritisieren Sie niemals vor anderen, sondern vereinbaren Sie ein Gespräch **unter vier Augen**.

So erhalten Sie das Vertrauensverhältnis aufrecht. Dagegen sind Vorwürfe und Beleidigungen im Beisein anderer destruktiv.

Sie vergiften das ohnehin belastete Klima noch mehr.

Der Gesichtsverlust des Gegenüber wird seinen **Abwehrhaltung** weiter verfestigen.

An einer gemeinsamen Lösungssuche wird sich ein dermaßen angegriffener Mitarbeiter nicht beteiligen und dauerhaft verletzt fühlen.

Tipp9

**Schlafen Sie erst
einmal darüber**

Wenn Ihr Unmut über Ihren Mitarbeiter am größten ist, sollten Sie erst eine Nacht über den Vorfall schlafen, bis der größte **Ärger verflogen** ist.

Es besteht sonst die Gefahr, dass Sie **überreagieren** und den Mitarbeiter in die Märtyrer-Position bringen. Von hier aus, spielt er mit Ihnen das Spiel „beleidigte Leberwurst“. Halten Sie sich deshalb mit Vorwürfen zurück und werten Sie nicht. Tragen Sie Ihre Kritikpunkte immer sachlich und in einem ruhigen Tonfall vor. So müssen Sie das Kritikgespräch nicht aus einer defensiven und belasteten Position führen.



Tipp10

Unterbrechen Sie nicht

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter im Kritikgespräch die Chance, den Sachverhalt aus seiner Sicht zu erklären.

Geben Sie ihm die Möglichkeit seine Wahrnehmung und sein Erleben der **Situation zu schildern**.

Hören Sie ihm konzentriert zu und unterbrechen Sie ihn nicht.

Mangelhaftes Zuhören ist eines der **Grund-übel** unserer Gesellschaft geworden.

Dabei sind wir – wohlüberlegt – mit nur einem Mund aber zwei Ohren geboren.

Wenn Sie geduldig zugehört haben, können Sie Ihren Mitarbeiter viel besser ermahnen, wenn er bei Ihren Ausführungen nicht das gleiche tut.

Tipp11

Nicht um den heißen Brei reden

Kommen Sie auf den Punkt. Reden Sie nicht um den heißen Brei.

Das größte Hindernis für ein konstruktives Kritikgespräch ist das Abweichen zu Randereignissen des Geschehenen. Nicht selten verlassen Mitarbeiter ein Kritikgespräch mit dem Bewusstsein, so schlau zu sein wie vorher („was wollte mir mein Chef eigentlich sagen?). Statt Klarheit herrscht noch stärkere Unsicherheit („jetzt versteh ich nur noch Bahnhof“).



Drücken Sie deshalb **in klaren Worten** aus, was Sie wahrgenommen haben, wie Ihre Einschätzung dazu ist, und **welche Erwartungen** Sie haben.

Tipp12

Machen Sie die Konsequenzen deutlich

Kritisieren Sie im Gespräch mit dem Mitarbeiter nicht die Person, sondern die Sache.

Zeigen Sie vor allem auf, welche **Konsequenzen** sich aus dem Fehlverhalten des Mitarbeiters für ihn, den Betrieb, die Kollegen usw. ergeben.

Oft ist Mitarbeitern bei ihrem Tun nicht bewusst, dass ihr Verhalten nicht nur Auswirkungen auf das gemeinsame Miteinander hat.

Sie verkennen, dass mit ihrem Verhalten oft Qualitätsverlust und sinkende Motivation für andere verbunden ist. Vor allem fehlt ihnen oft das Verständnis dafür, dass die Effektivität des Unternehmens darunter leiden kann. Dass hierdurch **erhebliche Kostenzuwächse** entstehen können, liegt auf der Hand.

Tipp13

Von der Konfliktlösung zum Maßnahmenplan

Spielen Sie nicht den „Hero“ der alles im Griff hat und für alle Fälle eine Lösung parat hat.

Versuchen Sie, wenn möglich, mit Ihrem Mitarbeiter einen **Lösungsweg** zu finden, wie man gemeinsam aus dem Dilemma wieder herauskommt.

Schauen Sie bei dieser Gelegenheit mit Ihrem Mitarbeiter in die Zukunft.



Erstellen Sie einen **Maßnahmenplan**, wie solche Vorfälle im Interesse des Unternehmens in Zukunft vermieden werden können. „Aus Fehlern lernen“ gilt nicht nur für den Einzelnen sondern im gleichen Maße für Organisationen und Unternehmen.

Tipp 14

Alle Betroffenen einbeziehen

Bei der Lösungssuche sollten Sie möglichst **viele Vorschläge** anregen.

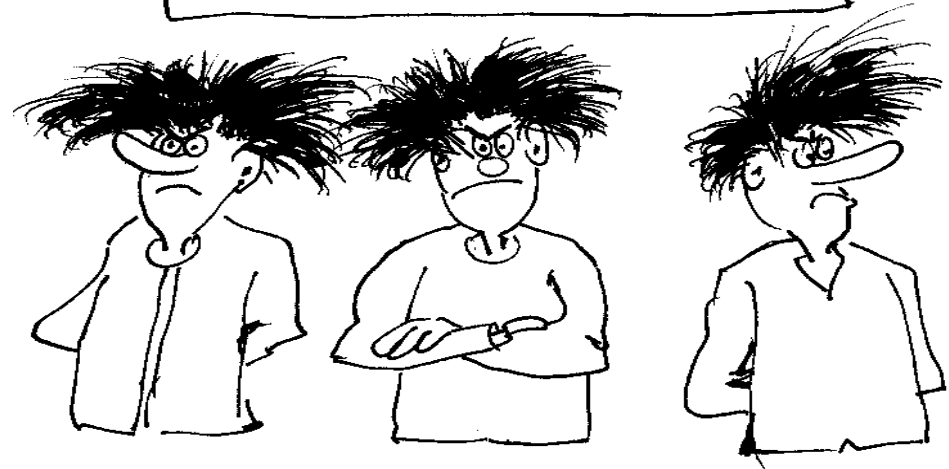
Oft finden sich beim gemeinsamen Nachdenken gemeinsame Wege, die vorher nicht erkennbar waren.

Dabei sollten Sie alle Betroffenen einbeziehen. Nur so wird die gefundene Lösung auf Dauer ein **tragfähiges Fundament** haben.

Im anderen Fall werden Sie immer wieder zu hören bekommen: „ich hätte das ganz anders gemacht, aber mich hat ja keiner gefragt“.

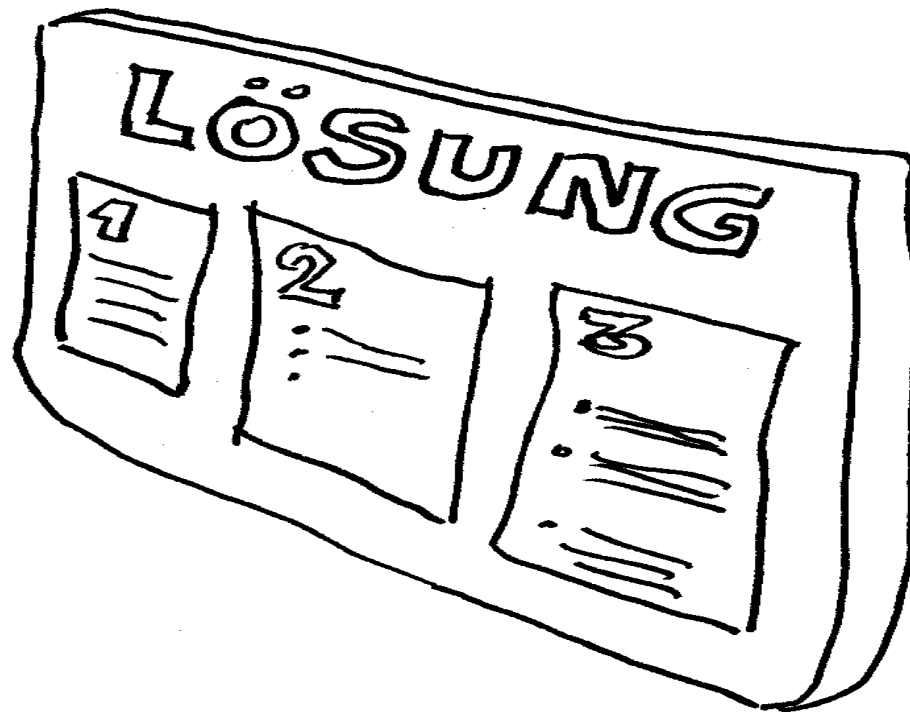
Sorgen Sie bei der Lösungssuche dafür, dass niemand Angst hat, seine Meinung zu äußern.

HARMONIE



Tipp15

Keine faulen Kompromisse



Wie sieht die beste Lösung aus?

Beurteilen Sie bei der Lösungssuche die gemachten Vorschläge kritisch. Machen Sie keinesfalls Zugeständnisse aus reinem Opportunismus. Unrealistische Lösungen sollten Sie deutlich **zurückweisen**.

Als Führungskraft haben Sie vielmehr **alle Konsequenzen** bei der Umsetzung der Lösungen zu bedenken und zu überprüfen.

Gehen Sie deshalb keine „faulen Kompromisse“ ein.

Achten Sie darauf, dass es bei der Lösungsfindung keine Gewinner oder Verlierer gibt.

Der nächste Konflikt ist sonst unausweichlich programmiert.

Tipp16

Lösung genau beschreiben

Bei der Lösungssuche werden Sie nie den Vorstellungen aller Beteiligten gerecht werden können.

Ihre Aufgabe ist es, die **beste annehmbare Lösung** zu wählen.

Beschreiben Sie die Lösung, die Sie gefunden haben, genau.

Spätere Unklarheiten können somit nicht auftreten.

Schaffen Sie **Spielraum** für Ihre zukünftigen Handlungen: beschreiben Sie die Lösung nicht als endgültig, sondern als veränderbar.

Schließlich können sich Bedingungen und Umstände irgendwann verändern.

Tipp17

Umsetzung in die Praxis

Damit Ihr gefundener Lösungsansatz tragfähig ist, sollten Sie alle Beteiligten fragen, ob sie diesen akzeptieren.

Danach sollten Sie den Weg zur Umsetzung des Vereinbarten **genau schildern**.

Beschreiben Sie den Handlungsspielraum klar und eindeutig.

Um die Umsetzung in die Praxis sicher zu stellen, sollten Sie einen **Aktivitätenplan** erstellen.

Dort regeln Sie verbindlich, wer was bis wann erledigt. So haben Sie die Gewähr, dass die Umsetzung an üblichen Kompetenzgerangel scheitert.



Tipp 18

Bedanken Sie sich

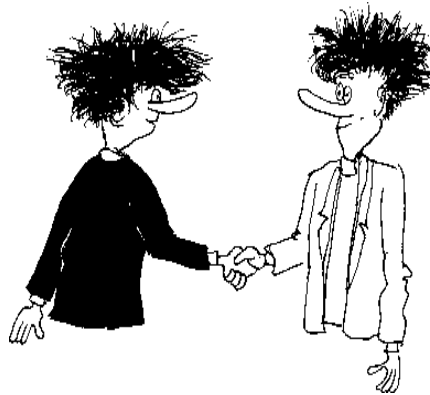
Am Ende des Kritikgesprächs sollten Sie Ihren Mitarbeiter bitten, die **Ergebnisse zusammen zu fassen**.

Sagen Sie ihm offen, dass Sie die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen **kontrollieren** werden.

Zeigen Sie ihm aber auch, dass Sie seinen Willen, an sich zu arbeiten, vertrauen. Bieten Sie ihm Ihre Hilfe bei der Umsetzung der gefundenen Vereinbarung an.

So weiß Ihr Mitarbeiter, dass Sie zu jeder Zeit als Ansprechpartner für ihn zur Verfügung stehen.

Am Schluss des Gesprächs sollten Sie sich für seine Kooperationsbereitschaft bedanken.



Gefundene Lösung rechtzeitig überprüfen

Tipp 19

Erst später wissen Sie, ob die Entscheidung zur Regelung des Konflikts die richtige war.

Überprüfen Sie deshalb nach einiger Zeit die Funktionsfähigkeit der Lösung und die **Einhaltung** des Aktivitätenplans. Wenn sich kein Erfolg eingestellt hat, muss nach alternativen Lösungen gesucht werden.

Scheuen Sie sich nicht, **Korrekturen vorzunehmen**.

Schließlich haben Sie den Maßnahmenplan ja unter Vorbehalt erstellt und darauf hingewiesen, dass sich Rahmenbedingungen ändern können. Achten Sie darauf, dass die Überprüfung der Wirksamkeit Ihrer Vereinbarungen rechtzeitig erfolgt.

Wenn Sie zu lange „zuschauen“ werden neue Konflikte die Gesamtsituation negativ überlagern.

Tipp20

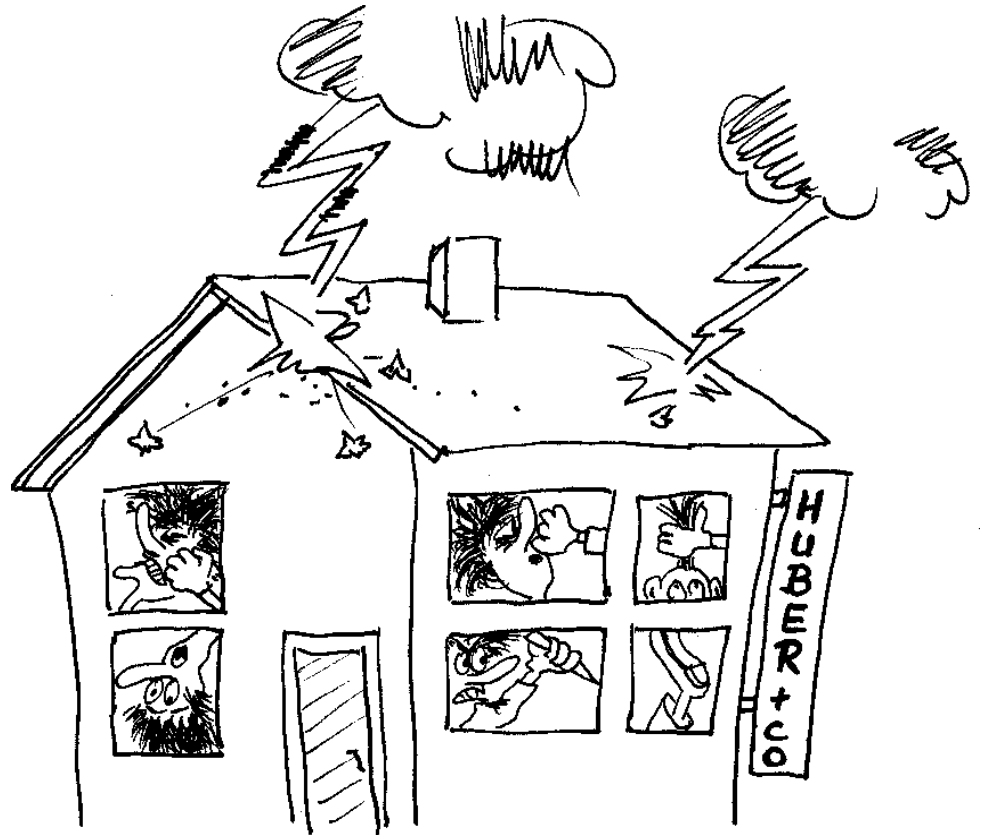
**Vorbeugen
ist besser
als bohren**

Generell gilt für das betriebliche Miteinander:

Zeichnet sich ein Betrieb durch ein vertrauensvolles Klima aus, wird Kritik konstruktiv eingesetzt, werden Meinungen der Mitarbeiter bei Entscheidungen mitberücksichtigt und kommt ab und zu Humor ins Spiel, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass schwerwiegende Konflikte erst gar **nicht aufkommen**.

Sollte es dennoch zu Spannungen kommen, so wurde in jedem Fall ein Betriebsklima geschaffen, in dem Konflikte offen und sachlich angesprochen werden.

Sie wissen ja:
Vorbeugen ist besser als bohren!





Ottmar Kuball

Ärmelhoch-Trainer
Betriebswirt des Handwerks
Lizenzierter Trainer für
Berufs- und Lebenszielplanung
Buchautor



Werner Heimbach

Ärmelhoch-Trainer
Betriebswirt des Handwerks
Meister/Techniker
Lizenzierter Trainer für
Persönlichkeit/Menschenkenntnis
Buchautor