

WIR MÜSSEN

MARTINA DANNHEIMER

Eine schlechte Arbeitsleistung, der Fauxpas gegenüber Kunden, aber auch erhöhte Fehlzeiten oder ein Leistungsabfall: „Anlass für ein Kritikgespräch gibt es dann, wenn die Erwartungen des Arbeitgebers nicht mit der tatsächlich erfüllten Leistung des Arbeitnehmers übereinstimmen“, sagt Wolfgang Ernst, Geschäftsführer von Novatio Consulting in Kiefersfelden. Er arbeitet seit 15 Jahren im Bereich Management-Entwicklung für Unternehmen in verschiedenen Bereichen.

Das Kritikgespräch, so Ernst, gilt als die unbeliebteste Form des Mitarbeitergesprächs – für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen. Doch es ist alternativlos und bietet zudem eine Reihe an Chancen: So lassen sich Missverständnisse ausräumen, mehr Vertrauen aufbauen und die gegenseitigen Erwartungen klären. Denn ein gutes Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist Geld wert. Die jährliche Gallup Engagement Index beziffert die Summe, die unzufriedene Mitarbeiter die deutsche Wirtschaft kosten, auf 73 bis 95 Mrd. Euro.

Damit das Gespräch erfolgreich verläuft, hilft ein Leitfaden (siehe rechts). Spontantrreffen oder ein Austausch zwischen Tür und Angel sind fehl am Platz, denn für ein effizientes Gespräch muss

sich auch der Chef gründlich vorbereiten: Handelt es sich um einen einzigen Fehltritt, oder häuften sich bestimmte Verhalten? Wo war man mit dem Mitarbeiter zufrieden, wo nicht? Wie erlebte man ihn im Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen, Kunden? Gibt es mehrere Dinge zu bemängeln, sollte man Schwerpunkte setzen. Hilfreich ist laut Ernst auch ein Messkriterium, etwa die gehäufte Anzahl an Fehltagen oder Kundenbeschwerden. Nur zu sagen, „ich habe so den Eindruck“, hält der Diplom-Psychologe für wenig zielführend.

POSITIVES FEEDBACK ZUM EINSTIEG

Der Chef sollte allerdings nicht bloß Kritik üben, sondern ebenfalls loben, beispielsweise erwähnen, was gut gelaufen ist und mit welchen Resultaten er besonders zu-

frieden war – und das am besten zu Beginn des Gesprächs. „Die Kritik sollte auf jeden Fall sozialverträglich übergebracht werden“, rät der Experte für Personalentwicklung. Dennoch gibt es Mitarbeiter, die ein negatives Feedback nicht annehmen können. Weiß ein Vorgesetzter um die mangelnde Kritikfähigkeit seines Mitarbeiters, wird das notwendige Gespräch gern vor sich her geschoben oder – größter Fauxpas – erst gar nicht geführt.

Zu den Aufgaben der Führungskraft gehört es, eine Vertrauensbasis zu schaffen und dem Mitarbeiter verständlich zu machen, dass er nicht als Person, sondern in seiner Rolle schlecht beurteilt wird. „Der Vorgesetzte braucht Fingerspitzengefühl“, sagt Ernst. Auch um zu erkennen, ob sein Gegenüber die Botschaft wirklich annimmt oder er sie ihm nur überstülpt. Während es beim klassischen Mitarbeiter-



„Die Führungskraft braucht Fingerspitzengefühl und einen 360-Grad-Blick.“

WOLFGANG ERNST
Geschäftsführer Novatio Consulting

REDEDEN

Kritikgespräche sind unangenehm, aber häufig unerlässlich. Richtig geführt, bringen sie Chef und Mitarbeiter weiter.

gespräch um die Zusammenarbeit im Allgemeinen geht, setzen Vorgesetzter und Mitarbeiter beim Zielvereinbarungsgespräch gemeinsam fest, was erreicht werden soll. Ziel des Kritikgesprächs ist hingegen die Verhaltensänderung.

GESPRÄCHSZIEL IMMER IM HINTERKOPF BEHALTEN

Doch nicht immer liegt der Schwarze Peter allein beim Mitarbeiter. Deshalb ist laut Ernst ein 360-Grad-Blick erforderlich: Der Chef dürfe nicht bloß den Mitarbeiter sehen – genauso spielt sein eigenes Verhalten eine Rolle sowie die Arbeitsbedingungen. Der zugige Arbeitsplatz oder eine chaotische Organisationsstruktur im Unternehmen können mitverantwortlich für

schlechte Leistungen des Mitarbeiters sein. Im Gespräch sollte der die Chance bekommen, seine Ansicht darzulegen – anstelle eines Chefmonologs ist ein Meinungsaustausch gefragt. Aber: das Gesprächsziel im Auge behalten!

Hilfreich ist obendrein eine Art Bilanz: Welche Fähigkeiten braucht ein Mitarbeiter, über welche verfügt er? Was fehlt, muss zeitnah geschult werden, in Form von Weiterbildungen oder einem Training. Das Gespräch sollte mit einem konkreten, von beiden Seiten getragenen Ergebnis enden. Der Vorgesetzte hält fest, wie sich der Mitarbeiter verbessern und wie man ihn dabei unterstützen kann. Und zu guter Letzt: gleich einen Folgetermin vereinbaren, damit der Verbesserungsprozess nicht zum Stillstand kommt! **fvw**

Leitfaden für Kritikgespräche

Ein Kritikgespräch braucht Struktur und Zielrichtung. Die Dos und Don'ts im Überblick:

Information Den Mitarbeiter rechtzeitig über den Termin und den Anlass informieren.

Atmosphäre Einen ruhigen Raum wählen und das Gespräch nicht zwischen Tür und Angel führen.

Vorbereitung Notizen im Berufsalltag machen, sich mit dem Mitarbeiter und seinem Verhalten befassen – gibt es mehrere Kritikpunkte: Schwerpunkte setzen!

Vertrauen schaffen Nach dem positiven Gesprächseinstieg dem Mitarbeiter zu verstehen geben, dass die Kritik nicht ihm als Person, sondern seiner Rolle gilt.

Keine Machtspiele Monologe des Chefs sind genauso tabu wie dem Mitarbeiter ständig ins Wort zu fallen. Und: Der Ton macht die Musik!

Gesprächsziel Ein Meinungsaustausch ist wichtig, das Hauptthema darf aber nicht verloren gehen.

Ende mit Ergebnis Welche To-dos hat der Mitarbeiter, welche der Chef? Ergebnis des Gesprächs festhalten, Folgetermin vereinbaren.