



Reden bevor die Hütte brennt

Sicher durchs Kritikgespräch Wo unterschiedliche Menschen zusammenarbeiten, entstehen unweigerlich auch Konflikte. Zu Ihren Aufgaben als Führungskraft gehört es, Probleme anzusprechen und Mitarbeiter klar, fair und konstruktiv zu kritisieren – möglichst bevor es in allen Ecken brennt. Dabei ist es gar nicht so schwierig, ein Kritikgespräch leicht und effizient zu führen.

Viele kleine Konflikte können einen regelrechten Flächenbrand auslösen. Greifen Sie zum verbalen Feuerlöscher und reden Sie mit jedem Einzelnen. Mit den guten Lösungen, die Sie finden, ist das Feuer schnell im Keim erstickt.



Abb.: Grafikbüro Schaaf

➔ Egal wie sehr wir uns bemühen, wie gut wir kommunizieren und führen, Konflikte wird es immer mal wieder geben. Das ist auch völlig in Ordnung, treffen in einem Team doch die unterschiedlichsten Charaktere aufeinander, die sich in ihrer Freizeit vielleicht nie begegnet wären. Klar, als Chef wählen wir die Mitarbeiter aus, die im Idealfall gut zu uns, zum Team und zur geforderten Aufgabe passen. Reibung lässt sich aber nicht immer vermeiden und erzeugt eben nicht nur Wärme, sondern manchmal auch ein fieses knirschen- des Geräusch.

Als führender Teamleiter oder Praxisinhaber ist es unsere Aufgabe, auf gesunde, faire und konstruktive Weise diese Misstöne wieder in einen harmonischen Gleichklang zu bringen. Viele Praxisinhaber berichten mir, dass es genau diese Kritikgespräche sind, die sie fürchten oder die ihnen Bauchschmerzen verursachen.

Hingucken statt den Kopf in den Sand stecken ➔ Keiner will sich gern unbeliebt machen, und oft wird mit der Methode „Wenn ich das Problem nicht sehe, existiert es nicht“ versucht, diese Klippen der gesunden Führung zu

umschiffen oder zu vermeiden. Das kann ich verstehen. Sich den unangenehmen Aufgaben zu stellen ist wohl so ziemlich das Schwierigste, dem wir uns bei der Entwicklung der Führungspersönlichkeit stellen dürfen.

Für alle, denen das Thema Stress macht: Der Begriff „Kritik“ hat die gleichen griechischen Wurzeln, die auch dem Wort „Würdigung“ zugrunde liegen. Jemanden zu würdigen heißt, ihn zu sehen, wahrzunehmen und anzuerkennen. Aus dieser Haltung heraus können sie sich dem Thema Kritik sicher leichter nähern. Schreiben Sie mir gern Ihre Erfahrungen!

Da ist die neue Mitarbeiterin, die sich unangemessen privat äußert, ein Kollege, der öfter nach Schweiß müffelt, oder die Bürokrant, die Dienst nach Vorschrift erledigt, jedoch jegliches Engagement vermissen lässt. Sicherlich müssen wir nicht bei der kleinsten Gelegenheit das große Geschütz des Mitarbeitergesprächs auffahren. Grundsätzlichere Themen lassen sich aufs Jahresgespräch verschieben, anderes kann man auf dem „kleinen Dienstweg“ zwischendurch ansprechen. Aber wenn die anderen Mitarbeiter zu tuscheln beginnen oder Sie selbst intern grummeln, ist der Zeitpunkt gekommen, sich des Themas anzunehmen.

Damit Sie zukünftig ein solches Kritikgespräch leichter und effizienter führen können, habe ich ein paar wichtige Tipps für Sie.

1 Der richtige Zeitpunkt

Ein unangenehmes Gespräch auf die lange Bank zu schieben ist zwar nachvollziehbar, verschlimmert das Problem jedoch nur unnötig.

Vielleicht kennen Sie das Phänomen mit dem eigenen Fokus. Haben Sie ihn – bewusst oder unbewusst – auf ein bestimmtes Thema wie etwa auf den Müffelgeruch des Kollegen gerichtet, wird Ihr Gehirn alles dafür tun, dass Sie dies auch deutlich wahrnehmen. Verschieben Sie die Klärung solcher Konflikte, kann dies dazu führen, dass Sie auf der Kreidetafel in Ihrem Hinterkopf ständig notieren, „was XY nun schon wieder gemacht hat“. So wird es mit jedem Tag unangenehmer, das Thema anzupacken. Außerdem werden Sie selbst womöglich wütend, ärgerlich und frustriert, sodass Sie nicht mehr gut und fair agieren können.

Wenn Sie zu aufgebracht sind, um sich klar und fair zu verhalten, führen Sie sich erst einmal selbst wieder in einen ressourcenreichen Zustand. Wer emotional beleidigend, wütend oder ängstlich ist, verliert jedwede Führungskompetenz und verhindert die Chancen auf konstruktive Veränderungen. Damit werden nur innere Kündigungen der Mitarbeiter beschleunigt. Der Mitarbeiter hingegen weiß unter Umständen gar nichts von Ihrem Ärger und kann sein Verhalten nicht verändern.

Auch arbeitsrechtlich ist es entscheidend, gravierendes Fehlverhalten nicht zu ignorieren. Wenn der Arbeitgeber innerhalb von 14 Tagen nach Kenntnisnahme des Fehlverhaltens nicht auf eine adäquate Weise reagiert hat, etwa mit Kritikgespräch oder Abmahnung, kann es schwierig sein, dies im Nachhinein rechtlich



Sechs wichtige Punkte für ein effektives Kritikgespräch

1. Der richtige Zeitpunkt
2. Das richtige Setting
3. Eine gute Vorbereitung
4. Fair bleiben
5. Klartext sprechen
6. Konkrete Vereinbarungen treffen

sauber zu begründen. Ein Arbeitsgericht kann dann davon ausgehen, dass es ja so schlimm nicht gewesen sein könne.

In einem Fall von gravierendem Fehlverhalten kontaktieren Sie unbedingt frühzeitig einen Fachanwalt für Arbeitsrecht, um selbst keinen Fehler zu begehen.

2 Das richtige Setting

Wählen Sie den Zeitpunkt des Gesprächs sorgfältig. Es ist ungünstig, wenn Sie beide unter Zeitdruck stehen oder es gerade im Laden brennt. Das macht nicht nur den Mitarbeiter hektisch, sondern auch Sie. Die Situation wird

reichbarer Nähe sind immer sinnvoll. Besser, diese nicht zu benötigen, als mit möglichen tränenreichen Affekten konfrontiert zu sein und dann den Raum verlassen zu müssen.

3 Eine gute Vorbereitung bringt Klarheit

Vor einem solchen Mitarbeitergespräch sollten Sie sich über ein paar Dinge klarwerden und diese auch notieren: Um was genau geht es Ihnen? Was haben Sie konkret beobachtet und was ist daran für Sie nicht in Ordnung?

Vermeiden Sie Generalisierungen wie „immer“, „alle“ etc. Das ist selten wahr und bringt Sie nur in den Machtkampf. Natürlich muss ein Mensch, dem ein „Immer“ vorgeworfen wird, entgegenen: „Stimmt gar nicht!“ Das ist nicht zielführend. Sortieren Sie Ihre Wahrnehmung und konkretisieren Sie das Fehlverhalten.

Was ist das Ziel des Gesprächs? Definieren Sie, was mit dem Gespräch erreicht werden soll und welche Schritte Sie bis wann erwarten. Wenn Sie dies als schriftliche Gesprächsvorbereitung an Bord haben, hilft es Ihnen, sich zu sortieren, beim Thema zu bleiben und nichts Wichtiges zu vergessen. Und es zeigt, dass Ihnen das Gespräch und der Mitarbeiter wichtig sind, Sie sich Gedanken gemacht haben und nicht einfach spontan agieren. Sie können Ihre Vorlage auch dazu nutzen, während des Gesprächs die Struktur zu behalten und wichtige Vereinbarungen darauf zu protokollieren.

Auch aus arbeitsrechtlicher Sicht sollten Sie daran denken, dieses Protokoll zu datieren und zum Abschluss dem Mitarbeiter zum Lesen zu geben. Für ihn ist es wichtig, sich zu vergewissern, dass dort nichts steht, was Sie nicht besprochen und vereinbart haben. Das schafft Transparenz und Klarheit für das weitere Vorgehen und die Erfüllung der Vereinbarungen.



Der Begriff „Kritik“ hat die gleichen griechischen Wurzeln wie das Wort „Würdigung“.

doppelt schwierig, wenn beim Versuch, ein heikles Thema zu klären, auch noch schlechte Rahmenbedingungen hinzukommen.

Meistens ist es richtig, das Gespräch unter vier Augen zu führen. Auch bei Konflikten zwischen zwei Mitarbeitern ist das erste Gespräch jeder einzelnen Partei zuerst mit Ihnen allein.

Je nachdem, welche Wirkung Sie erzielen wollen, können Sie die Sitzposition anpassen. Ein freundliches Veränderungsgespräch führen Sie lieber über Eck sitzend als konfrontativ hinter Ihrem Schreibtisch. Kaffee, Tee oder ein Wasser bieten etwas Entspannung und die Möglichkeit, seine Hände bei zu großer Nervosität zu beschäftigen. Taschentücher in er-



Anschließend sollten Sie beide das Protokoll unterschreiben. Es dient dann als Nachweis, dass das Gespräch stattgefunden hat.

4 Fair bleiben

Lassen Sie den Mitarbeiter in einem Konfliktgespräch nicht zappeln. Es ist unangemessen für eine gute Führungskraft, sich der Unsicherheit des Gegenübers nicht bewusst zu sein und nicht Ruhe und Klarheit in die Situation zu bringen. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter die Situation aufnehmen und hören Sie ihm zu. Womöglich gibt es für ein bestimmtes Verhalten gute Gründe, zum Beispiel ein Missverständnis in der Aufgabenverteilung. Vielleicht muss er im Augenblick Medikamente einnehmen, die ein vermehrtes Schwitzen bewirken. Nur wenn Sie ihm zuhören, können Sie gemeinsam eine gute Lösung für alle Beteiligten finden.

Zeigen Sie, dass Sie Ihr Gegenüber trotz des Fehlverhaltens schätzen und um eine schnelle und faire Lösung bemüht sind.

5 Klartext sprechen

Verklausierte Andeutungen werden den Mitarbeiter vermutlich nicht dazu bringen, sein Verhalten

in Ihrem Sinne zu ändern, genauso wenig wie Seufzen, Augenbrauen zusammenziehen oder spitze Bemerkungen. Dem müffelnden Mitarbeiter ein Deo zu schenken ist beleidigend, und unter Umständen hat derjenige ja gar kein Bewusstsein für seinen Mief, freut sich höflich und benutzt es nie.

Deutlich sinnvoller ist es, auch unangenehme Themen so zu benennen, wie sie nun mal sind, ohne dabei beleidigend zu sein. Anstatt dem Gegenüber „Du stinkst!“ vorzuwerfen, ist es durchaus in Ordnung, höflich auf den Geruch hinzuweisen und um regelmäßiges Duschens und Deo-Gebrauch zu bitten. Aber sagen Sie dies bitte unter vier Augen.

6 Konkrete Vereinbarungen treffen

Treffen Sie genaue Vereinbarungen, was sich wie bis wann geändert haben soll. Unter Umständen braucht es dazu Zwischenschritte, zum Beispiel das Einholen von fehlenden Informationen. Vereinbaren Sie auch diese Zwischenziele und legen Sie fest, wer was und

bis wann zu erledigen hat. Manches lässt sich mit einem einzigen Gespräch endgültig klären. Es kann jedoch auch sein, dass mehrere Zwischenschritte nötig sind, bis zum Beispiel die Bürokratie den ganzen Umfang der Tätigkeiten zuverlässig erfüllt. Da ist es sinnvoll, schon beim ersten Gespräch einen Termin zu vereinbaren, bei dem Sie sich der verbleibenden Themen annehmen wollen.

Sie dürfen sich auch mal unbeliebt machen → Wenn Sie das Konfliktgespräch so geplant, strukturiert durchgeführt und dokumentiert haben, sind Sie auch bei eventuellen arbeitsrechtlichen Schritten auf der sicheren Seite. Für Ihre Mitarbeiter ist dann ersichtlich, dass Sie eine gewissenhafte Führungskraft



Packen Sie ein kritisches Thema an, bevor es zu spät ist und Sie nicht mehr fair agieren können.

sind, die verlässlich und fair mit Konflikten umgehen kann und bemüht ist, gute Lösungen zu finden.

Trotz allem Wunsch nach einem tollen Team ist es eben manchmal auch notwendig, sich aus Liebe zum eigenen Unternehmen und zum

restlichen Team kurzfristig unbeliebt zu machen. Dies ist jedoch – wenn wir fair, strukturiert und mit klaren Vereinbarungen arbeiten – nur vorübergehend, zeigen wir doch so ganz genau, dass wir uns und unsere Führungsaufgabe im Griff haben.

Barbara Freitag-Herse

Autorin



Barbara Freitag-Herse ist selbstständige Ergotherapeutin, Coach, Dozentin und Kommunikationstrainerin. Seit vielen Jahren begleitet sie therapeutische und pädagogische Teams in Findungs- und Konfliktsituationen. Hier und auch in den Familiencoachings liegt ihr besonders der wertschätzende und gleichwürdige Umgang miteinander am Herzen. „Gemeinsam zu Begeisterung, Lachen und Entwicklung“ ist ihr Grundthema bei Workshops und Seminaren.



Mehr Harmonie – viel Entspannung



Birgit Lichtenau
Feldenkrais – Sanfte Bewegungen für den ganzen Körper (Hörbuch)
€ 14,99* [D] / € 14,99* [A]
ISBN 978-3-432-10587-1
*unverbindliche Preisempfehlung



Heike Höfler
Feldenkrais – Die besten Übungen für Ihren Alltag
€ 17,99 [D] / € 18,50 [A]
ISBN 978-3-432-10581-9
Auch als E-Book

TRIAS

Bequem bestellen über www.trias-verlag.de versandkostenfrei innerhalb Deutschlands