

Gesund Führen in Kritik-Gesprächen

aus der Reihe:
do care! Die Chef-eBooks

© Dr. Anne Katrin Matyssek 2013

Weitere Informationen über die Autorin unter:

<http://www.gesund-fuehren.de>

Alle Rechte vorbehalten.

Das eBook richtet sich an Frauen und Männer gleichermaßen. Wegen der leichteren Lesbarkeit wird hier nur die männliche Form verwendet.

Dieses eBook hat 30.000 Zeichen.

Bitte beachten Sie:

Dieses eBook ist Teil der Reihe zum Gesund Führen: „do care! Die Chef-eBooks“.

Es ist sinnvoll, zunächst das eBook „Gesund Führen: Einführung in die eBook-Reihe“ zu lesen, das ab und zu auch kostenlos erhältlich ist (alle 3 Monate). Schauen Sie diesbezüglich einfach auf www.chef-ebooks.de.

Ergänzt werden die eBooks durch kostenlose Videos auf www.do-care.tv, sowie durch Podcasts auf www.gesund-fuehren-podcast.de und www.podcast-pause.de – die knapp 200 kostenlosen Podcasts dauern circa 5 Minuten, die Videos zwischen 5 und 10 Minuten.

Dieses eBook enthält Zitate aus den Büchern „Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb“ (2012), „Wertschätzung im Betrieb“ (2011) sowie „Gesund Führen – sich und andere! Trainingsmanual zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb“ und dem zugehörigen Arbeitsheft (2011).

Inhaltsverzeichnis

Impressum

1. Das (potenziell) Schwierige an Kritik-Gesprächen
 2. Die Befürchtungen Ihres Mitarbeiters
 3. Was wollen Sie wirklich?
 4. Wie Sie richtig kritisieren
 5. Wie Sie richtig Kritik annehmen
 6. Wie Sie gesund führen in Kritik-Gesprächen (Zusammenfassung)
 7. Weitere Informationen und Werbung
- Literatur zum Thema „Gesund Führen“
- Über die Autorin

1. Das (potenziell) Schwierige an Kritik-Gesprächen

Als Führungskraft müssen Sie auch kritisieren. Das ist nun einmal Teil der Führungsaufgabe, für die Sie sich irgendwann entschieden haben. Ebenso gehört es zum Führungsalltag dazu, dass auch Ihr Verhalten ab und zu der Kritik ausgesetzt ist.

Dialogbereitschaft und Reflexionsbereitschaft zeichnet gute Führungskräfte aus, sagt Professor Gudrun Faller von der Universität Magdeburg-Stendal. Wenn Sie beides in Kritik-Gesprächen an den Tag legen, verhindern Sie damit, dass eine Kritik- zur Konflikt-Situation eskaliert.

Das ist es, was wir alle befürchten, wenn wir mit Herzklopfen und erhöhtem Blutdruck ins Gespräch gehen: Dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin die Kritik persönlich nimmt und beleidigt reagiert, verstockt oder aggressiv. Dabei zielt unsere Kritik doch gar nicht auf die Person, sondern nur auf die Leistung des Gegenübers. Aber das bekommt unsere Worte manchmal offenbar in den falschen Hals, wodurch Kritik-Gespräche einen unberechenbaren Verlauf nehmen können.

Wir alle brauchen Kritik, das wissen wir. Wir wachsen an ihr und entwickeln uns weiter, oft mehr als nach einem Lob. Aber Kritik geht uns auch häufig (zu) nahe: Während wir ein Lob einfach lächelnd zur Kenntnis nehmen (oder gar denken, das Lob sei nur ein Instrument, und der andere wolle uns in Wahrheit einen nächsten Auftrag aufs Auge drücken oder sich bei uns beliebt machen), bleibt die Kritik lange hängen. Über sie denken wir 7mal länger nach. Das geht uns allen so – Mitarbeitenden genau so wie Führungskräften und Geschäftsleitungen.

Dabei schwanken unsere Reaktionen von Gefühlen der Peinlichkeit (wer macht schon gern Fehler?) über Angriffslust („was glaubt der Idiot, wer er ist?!“) bis hin zu Selbstzweifeln („ich bin einfach zu doof für diesen Job“). Manchmal oszillieren unsere Empfindungen und Einschätzungen zwischen allen Extremen rasend schnell hin und her. Wenn das Selbstwertgefühl angegriffen wird, sind die Emotionen besonders intensiv.

Das ist immer dann der Fall, wenn die kritisierte Person bereits ein schwaches Selbstwertgefühl mitbringt; es ist zweitens der Fall, wenn die Beziehung zwischen beiden Gesprächspartnern von vielen Missverständnissen geprägt ist oder gar von der Befürchtung „der mag mich nicht“ (woraus meistens folgt: „dann mag ich den erst recht nicht“ – ein Teufelskreis beginnt); und drittens kann es sein, dass der Kritiker, vielleicht aufgrund fehlender Erfahrung mit solchen Gesprächen, zu sehr „herumhackt“ auf den Fehlern der Vergangenheit, statt klare Vorschläge für die Zukunft zu formulieren.

Am Selbstwertgefühl des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin können Sie als Führungskraft nicht auf die Schnelle etwas ändern. Dazu gibt es eBooks wie „Sich und andere wertschätzen“ oder „Für ein dickeres Fell im Job“.

Aber die eben genannten Punkte 2 und 3 liegen teilweise bzw. völlig in Ihrer Hand, hier können Sie ansetzen: Sie können dafür sorgen, dass der Mitarbeiter sich von Ihnen wertgeschätzt fühlt. Wenn er auch in anderen Kontexten spürt, dass Sie viel von ihm halten

– als Leistungserbringer wie auch als Mensch –, dann kann er Ihre Kritik an seiner Leistung auch auf der Leistungsebene belassen. Anders sieht es aus, wenn er sich nicht sicher ist, ob Sie ihn mögen oder wenn er gar fürchtet, dass sie ihn nicht mögen, zum Beispiel weil Sie in der Vergangenheit zu selten mit ihm in Kontakt gegangen sind oder in der Vergangenheit deutlich mehr Schlechtes als Gutes an seinen Leistungen gefunden haben.

Diese Situation lässt sich relativ leicht beheben, Sie ahnen es schon: Suchen Sie den Kontakt; geben Sie sich und dem Mitarbeiter die Chance, einander besser kennen zu lernen; geben Sie großzügig Feedback, und zwar idealerweise mindestens dreimal mehr positives als negatives. Ganz bestimmt nämlich macht Ihr Mitarbeiter mindestens dreimal öfter Dinge gut als dass er Bockmist baut, extrem ausgedrückt. Die Beachtung der Anerkennungsfaustregel (3 : 1 ist das Verhältnis von Lob : Kritik) erleichtert das Führen von Kritik-Gesprächen ungemein.

Und Sie können – das war ja der dritte Punkt, weswegen Kritik-Gespräche eskalieren können – Ihr eigenes Kritik-Verhalten reflektieren und ggf. verändern. Auch dazu liefert Ihnen dieses eBook einige Empfehlungen.

Wenn Sie die Anerkennungsfaustregel 3:1 beachten, werden Ihnen Kritikgespräche deutlich leichter fallen.

2. Die Befürchtungen Ihres Mitarbeiters

Das negative Extrem sieht so aus:

Ein Mitarbeiter, der zum Kritik-Gespräch zitiert wird, hat entweder schlotternde Knie oder präventiv schon ordentlich Wut im Bauch. In jedem Fall ist er angespannt. Er legt sich schon auf dem Weg zum Gespräch eine Verteidigungsstrategie zurecht, die er der Führungskraft entgegenschleudern wird. Er weiß noch vom letzten Mal, dass seine Führungskraft kein gutes Haar an seiner Arbeit lassen wird und will gewappnet sein.

Was läuft da schief?

Insbesondere für Mitarbeitende, die sich überwiegend über ihre Arbeit definieren, steht viel auf dem Spiel, wenn ihre Arbeit kritisiert wird. Sie fürchten eine Abwertung ihrer Leistung und sehen darin eine Abwertung ihrer Person. Das ist nicht gut fürs Selbstwertgefühl. Da das Selbstwertgefühl elementar wichtig ist für das Wohlbefinden, werden starke Schutzmaßnahmen ergriffen, um das Selbstwertgefühl zu retten.

Man will sich selbst aufwerten und wertet darum den anderen ab – in Form von mentaler Abwertung („die Lusche hat mir gar nichts zu sagen“), und bisweilen auch in Form von verbalem Gegenangriff („Sie wollen mir jetzt nicht wirklich erzählen, wie ich meinen Job machen soll, Sie Anfänger“), manchmal sogar durch körperliche Aggression.

Sie wollen, dass ein Mensch sich ändert.

Das klingt in den Ohren mancher, vor allem selbstwertschwacher oder sich ungeliebt fühlender Mitarbeiter wie: „Ich bin so nicht okay“. Selbst wenn Sie es gar nicht so meinen: Die – oft unbewussten – Befürchtungen des Mitarbeiters hinsichtlich eines Kritik-Gesprächs gehen genau in diese Richtung: „Es kann sein, dass meine Führungskraft mich abwertet.“

Wenn Sie es schaffen, diese Befürchtungen im Vorfeld schon auszuräumen – eben indem Sie Wertschätzung vermitteln, auch unabhängig vom aktuellen Leistungsniveau – macht das Arbeiten miteinander mehr Freude, und Kritik-Gespräche werden tatsächlich um die Leistung kreisen und nicht um die Person.

Stellen Sie sicher, dass der Mitarbeiter sich von Ihnen auch als Person wertgeschätzt fühlt!

3. Was wollen Sie wirklich?

Geht es Ihnen um Rache? Wollen Sie den Mitarbeiter klein sehen? Wollen Sie eine Abmahnung vorbereiten?

In dem eBook „Was tun ... damit Kritikgespräche gelingen?“ heißt es:

Der Kritiker sollte sich klarmachen: Es geht nicht um Bestrafen. Es geht nicht um Reue oder Schuldgefühle. Es geht darum, dass in Zukunft der Kritisierte einen Aspekt seines Verhaltens ändert. Dazu wird der umstandslos dann bereit sein, wenn er sich ansonsten als Person wertgeschätzt fühlt – auch in dem Gespräch. Wenn er sich also nicht angegriffen fühlt, sondern das Kritikgespräch als Chance zur Verbesserung versteht; eben dazu kann der Kritiker mit beitragen, indem er sich vor Augen hält: Beide Seiten wollen die für den Betrieb beste Lösung finden. Niemand kommt ursprünglich zur Arbeit, um sich zu verweigern – eine Verweigerungshaltung ist immer das Resultat vorangegangener Kränkungen.

Das bedeutet für Sie außerdem, auf Machtgehabe und Rechthaberei zu verzichten. Wer als Mensch nicht überzeugt, überzeugt gar nicht, sagt man. Das gilt bei Führungskräften in besonderem Maße. „Keiner führt, wenn keiner folgt“ lautet eine andere Redensart, die hier gut passt. Wenn ich zur Durchsetzung meiner Anweisungen auf meine Sanktionsmacht verweisen muss („... oder Ihrer Zeit in unserem Unternehmen wird ein Ende gesetzt“), ist das einfach erbärmlich. Wahre Kompetenz und Autorität sehen anders aus.

Wollen Sie lieber Recht haben oder lieber glücklich sein? Diese Frage von Mashall Rosenberg („Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation“, 2007) lässt sich nicht mit „beides“ beantworten. Eine Führungskraft, die es nötig hat, auf ihrer Meinung herumzureiten, wirkt nicht souverän. Man denkt, die könne es sich nicht leisten, andere Meinungen als gleichberechtigt zu akzeptieren.

Selbstverständlich gibt es im Führungsalltag immer mal wieder Situationen, in denen die Führungskraft klar sagen muss, was nun getan wird und wo keine Zeit für Diskussionen bleibt – aber wenn die Führungskraft in der Vergangenheit als Mensch überzeugt hat und die Mitarbeitenden Ernst genommen hat, werden diese in akuten Stresssituationen auch ihrer Führungskraft folgen.

Ein Auszug aus dem Buch „Wertschätzung im Betrieb“ unterstreicht noch einmal, was Sie als Führungskraft vermitteln sollten:

Echte Wertschätzung (...) basiert auf der These „du bist gut, weil du bist“ statt „du bist gut, weil du tust“. Die bedingungslose Wertschätzung der Person ohne Ansehen ihrer Leistungen stellt ohne Zweifel hohe Anforderungen an die psychische Reife der Führungskraft; aber wenn man im Betrieb etwas in diese Richtung bewegen möchte, sollte man wissen, was das Ideal wäre – auch wenn die wenigsten von uns dem je gerecht werden können. Das Ideal wäre: Den Menschen als solchen sehen und schätzen; und erst im zweiten Schritt den Leistungserbringer.

Die Grundempfehlung zur guten Führung lautet (vgl. eBook „Einführung in die eBook-Reihe“): Man muss Menschen mögen.

Andernfalls drohen krankmachende Nebeneffekte von Führung, die sicher jeder schon einmal erlebt hat. Wertschätzungsdefizite haben körperliche Auswirkungen. Wer sich beispielsweise ignoriert fühlt, reagiert entweder hilflos, setzt verstärkt Cortisol frei, was sein Immunsystem schwächt, ihn erkältungsanfälliger macht und sein Depressionsrisiko erhöht. Oder er regt sich auf, schüttet vermehrt Stresshormone aus, was auf Dauer nicht gut ist für sein Herz-Kreislauf-System. Wertschätzungsmangel schadet folglich der Gesundheit des einzelnen.

Aber er schadet auch dem Unternehmen bzw. Ihnen als Führungskraft, wie das Modell der Motivationsschere zeigt. Bei dieser ist wichtig, dass es anfangs nicht um negative Kritik geht, sondern um das Ausbleiben einer erwarteten Anerkennung. Dieses Ausbleiben führt zu nachlassender Leistung, und erst dafür erntet der Mitarbeiter negative Kritik, was einen Teufelskreis in Gang setzt. Zum Glück geht es ja aber auch andersrum: Positivspiralen lassen sich ebenfalls in Gang setzen, und zwar durch Anerkennung.

Aus diesem Grunde ist die oben erwähnte Anerkennungsfaustregel (3:1) so wichtig. Natürlich sollte sie nicht schematisch Anwendung finden, aber vom Grundsatz her sollten Sie als Führungskraft den Eindruck haben, dass Sie dreimal mehr positives Feedback geben als negatives.

Klären Sie für sich, was Sie durch das Kritik-Gespräch erreichen wollen.

Beharren Sie nicht darauf, Recht zu haben. Beharren Sie darauf, dass der Mitarbeiter sein Verhalten in Zukunft verändert. Denn allein darum geht es.

4. Wie Sie richtig kritisieren

„Für den Kritiker besteht die Vorbereitung (des Kritik-Gesprächs) darin, darauf zu achten, dass er das Selbstwertgefühl des Kritisierten nicht aus Versehen angreift. Er sollte sich fragen, auf welche Weise er seine Wertschätzung für die Person des Kritisierten zum Ausdruck bringen kann (...) Und er kann sich jetzt schon Formulierungen überlegen, mit denen er Verbesserungsvorschläge im Gespräch platzieren kann, ohne dass diese wie Vorwürfe klingen (...). Er sollte sich überlegen, wie er den Kritisierten beschwichtigen kann (heißt: dessen Selbstwertgefühl wieder herstellen), falls der Kritisierte doch beleidigt oder gekränkt reagieren sollte. Und er sollte sich schon jetzt Gedanken darüber machen, mit welchem Gesprächsausgang er zufrieden wäre und wie sich dieses Ergebnis herbeiführen lässt“ (ein Auszug aus dem eBook „Was tun ... damit Kritikgespräche gelingen?“).

Man kann es nicht oft genug sagen: Wertschätzung ist der Schutzfaktor schlechthin gegen Kränkungsgefühle und damit auch der beste Protektiv-Faktor gegen Eskalation im Kritik-Gespräch.

Ihr Ziel sollte sein, dass der Kritisierte gestärkt – zumindest aber nicht geschwächt – aus dem Gespräch herausgeht. Dazu ist wichtig, dass er sich als Person von Ihnen wertgeschätzt fühlt. Sofern Sie dies in der Zeit vor dem Kritikgespräch (jetzt im Moment ist es dafür zu spät) sichergestellt haben, können Sie dem Gespräch gelassen entgegenblicken.

Dann wird Ihr Gespräch wie die Mitteilung „In der Kantine gibt’s jetzt die Italienische Woche“. Naja, ungefähr zumindest. Der andere wird sich nicht persönlich angegriffen fühlen, sondern kann die Kritik an der Leistung dort belassen, wo sie hingehört: auf der Sachebene.

Einen Satz wie „Jetzt nehmen Sie das doch nicht persönlich!“ können Sie sich schenken ... Darauf wird der Kritisierte erst recht beleidigt sein, auch wenn er sich fortan die Maske des Unbeteiligten aufsetzt und pseudo-sachlich bleibt. Damit ist niemandem geholfen. Wenn die Kränkungen unter der Oberfläche gehalten sind, sind sie dennoch weiterhin vorhanden und zersetzen die Beziehung.

Wie schaffen Sie das nun, kränkungsfrei Ihre Kritik zu übermitteln? Ganz einfach: Indem Sie keine Vorwürfe formulieren sondern Wünsche (man nennt das auch VW-Regeln: keine Vorwürfe, sondern Wünsche). Sie sollten also ganz konkret sagen, welche Veränderungen Sie sich für die Zukunft wünschen, statt auf dem herumzureiten, was in der Vergangenheit (oder beispielsweise im vorliegenden Konzept) schief gelaufen ist.

Nicht die Fehler breittreten, sondern ohne Schnörkel sagen, wodurch das Konzept noch besser werden würde – am besten mit ganz konkreten Vorschlägen, zu denen Sie wiederum das Einverständnis des Kritisierten einholen. Fragen Sie ihn zum Beispiel: „Können Sie sich das vorstellen, das Konzept entsprechend zu überarbeiten?“

Durch diese Frage, die eigentlich rhetorischer Natur ist, denn dem anderen bleibt wohl nicht viel anderes übrig, signalisieren Sie etwas sehr Wichtiges: dass Sie beide – unabhängig von der hierarchischen Ebene – gleichberechtigte Gesprächspartner sind. Das ist wichtig für das Selbstwertgefühl des Kritisierten, damit dieser sich nicht abgekanzelt fühlt.

Der wichtigste Aspekt bei der Vorbereitung eines solchen Gesprächs ist die „richtige“ Haltung: Fragen Sie sich unbedingt vor jedem Kritik-Gespräch, was Sie an dem Mitarbeiter mögen; was Sie an ihm schätzen; welche positiven Aspekte Ihnen an ihm aufgefallen sind; was Sie besonders gut fanden – sprich: Sie müssen vorher den Blick aufs Positive richten, um mit einer entsprechend positiven Haltung in das Gespräch hineinzugehen. Ihre Haltung wird sich übertragen aufs Gegenüber, verlassen Sie sich darauf. Wenn wir spüren, dass wir gemocht werden und unser Gesprächspartner es im Grunde gut mit uns meint, schmilzt unser Widerstand. Das ist ganz menschlich. Aber einer muss den ersten Schritt machen, und das sind in diesem Fall Sie, die Führungskraft.

Die wichtigsten Regeln für ein Kritik-Gespräch noch einmal in der Zusammenfassung:
vorher

- mit einer positiven Blickrichtung ins Gespräch gehen
- schon in der Vorbereitung mögliche Reaktionen vorhersehen
- nicht allgemein sondern konkret kritisieren
- nicht auf die Person beziehen, sondern auf die Leistung
- konstruktiv: Keine Vorwürfe sondern Wünsche (VW-Regel)
- nicht drei Kritikpunkte / -anlässe auflisten, sondern einen

nachher

- sicherstellen, wie die Beziehungsebene jetzt aussieht

*Je besser Sie das Kritik-Gespräch vorbereiten, desto leichter wird es Ihnen in der Praxis fallen.
Und desto angenehmer und konstruktiver wird es verlaufen.*

5. Wie Sie richtig Kritik annehmen

Sie selbst werden auch ab und zu kritisiert. Daher wissen Sie bestimmt selbst, wie wichtig auch positives Feedback ist, und welche Bedeutung die persönliche Wertschätzung hat. Man nimmt einfach Kritik wesentlich leichter an, wenn man sich vom Gegenüber im Grunde gemocht und geschätzt fühlt.

Ein Auszug aus dem eBook „Was tun ... damit Kritikgespräche gelingen?“:

Für den Kritisierten bedeutet die Vorbereitung auf ein Kritikgespräch, sich deutlich zu machen: „Ich bin nicht meine Leistung; wenn ich gleich in das Kritikgespräch gehe, dann steht nicht meine Person im Mittelpunkt, sondern ein Teil meiner Arbeit (oder ein bestimmtes Verhalten von mir. Und als Mensch mit starkem Selbstbewusstsein kann ich mir erlauben, Kritik anzuhören und eventuell in Zukunft Dinge anders zu machen. Jedes Feedback gibt mir Orientierung und Sicherheit. Meiner Führungskraft (zum Beispiel) geht's nicht darum, mich fertig zu machen – es geht ihr darum, dass der Laden läuft. Und das will ich doch auch.“

Die wichtigste Präventionsmaßnahme für Eskalationen in Kritik-Gesprächen, das zeigt dieses Zitat: das Selbstwertgefühl stärken!

Wenn man kritisiert wird, muss man verhindern, sich als Person abgewertet zu fühlen. Denn wenn die gesamte Person auf dem Spiel steht (und das tut sie, psychologisch betrachtet, in dem Moment, in dem man die Kritik „persönlich“ nimmt), dann wird man große Geschütze auffahren, um die Person wieder aufzuwerten – bis hin zu einem aggressiven Angriff wie einer Beleidigung, mit der man versucht, den Kritiker seinerseits abzuwerten.

Man versteht ja diesen Angriff als Gegenangriff und glaubt, sich verteidigen zu müssen.

Sinnvoller ist, den Gesprächsinhalt auf der Leistungs- oder Verhaltensebene zu belassen – zum Beispiel, indem man sich sagt: „Der wertet nicht mich als Person ab; dem gefällt einfach ein Teil meines Konzepts nicht“. Die Kritik anhören, ohne sich reflexhaft verteidigen zu wollen oder sofort zum Angriff überzugehen, indem man den Kritiker abwertet – das ist ein erwachsener Umgang mit Kritik.

Das schafft man durch Aktives Zuhören: Man lässt den anderen ausreden und fasst mit eigenen Worten zusammen, was man verstanden hat. Zum Beispiel indem man sagt: „Aha, im Großen und Ganzen gefällt Ihnen mein Konzept, weil es die Kundenperspektive in den Vordergrund stellt. Aber bei den vorgestellten Marketingmaßnahmen soll ich noch konkreter beschreiben, wie die aussehen sollen, ja?“

Dieses Paraphrasieren (mit eigenen Worten wiedergeben, was der andere gesagt hat) ist deshalb sinnvoll, weil unser Gehirn in Stress-Situationen anders arbeitet als sonst; man neigt zum Beispiel dazu, nur Vorwürfe herauszuhören, ist aber auf anderen Ohren taub, wie zum Beispiel der Bitte nach Veränderungen. Durch das Paraphrasieren verhindern Sie, dass Sie etwas in den falschen Hals bekommen. Und zugleich ist das Paraphrasieren eine Art Streicheleinheit für den Kritiker, denn der fühlt sich von Ihnen Ernst genommen.

Es kann Ihnen prima Luft verschaffen und auch etwas Arbeit abnehmen und das Annehmen

der Kritik erleichtern, wenn Sie direkt eine Frage dranhängen, wie zum Beispiel: „Welche Ideen haben Sie denn selber? Woran denken Sie ganz konkret? Wo könnte ich mich über weitere Maßnahmen informieren?“

Durch solche Konkretisierungsfragen („was wünschen Sie sich konkret, das ich tun soll?“) verlassen Sie die Rolle des passiven Kritikempfängers und gestalten das Gespräch aktiv mit, was sich sehr positiv aufs Selbstwertgefühl, das es ja zu retten gilt, auswirkt.

Einen ähnlichen Effekt erzielen Sie durch eine Frage wie: „Was war denn nicht völlig daneben?“ Dadurch zwingen Sie den Kritiker zum Nachdenken über positive Aspekte – und schon fühlen Sie sich (abgesehen vom positiven Feedback, das vermutlich kommen wird) ebenfalls wieder stärker als Herr/in des Geschehens, was in einem Kritikgespräch von unbezahlbarem Wert ist.

Um es noch einmal zu sagen: Wirklich entspannt wird ein Kritikgespräch nur dann sein, wenn sich beide Seiten von der jeweils anderen als Mensch gesehen und wertgeschätzt fühlen. Dann wird es auch nicht zu einer Eskalation kommen, denn das Selbstwertgefühl ist nicht in Gefahr. In diesem Fall liest man aber auch nicht zur Vorbereitung ein eBook – das tut man in der Regel gerade weil man eine mögliche Eskalation fürchtet.

Wenn man sich als Kritisierte fühlt, als hätte der Kritiker einem in die Magenröhre getreten, braucht man unbedingt Distanz, um das Gleichgewicht wieder zu finden – wenigstens mental, indem man erst einmal lange ausatmet, auch im Gespräch; das wirkt so, als würde man intensiv nachdenken – tut man ja auch, nur dass man gerade gegen seine überbordenden Emotionen ankämpft.

Falls man sich tief getroffen fühlt, sollte man um eine Auszeit bitten, etwa eingeleitet durch Worte wie: „Ups, das macht mir ganz schön zu schaffen, was Sie da sagen; schließlich hatte ich mir ja viel Mühe gemacht mit dem Konzept (als Beispiel). Ich merke, ich muss das erst mal sacken lassen. Lassen Sie uns morgen weiter reden.“ Sicher merken Sie, dass diese Worte im Grunde Ausdruck von Souveränität sind und nicht von Schwäche – obwohl man zugibt, dass man getroffen ist.

Der Kritiker kann seinen Teil zur Eskalationsprävention beitragen, indem er Gemeinsamkeiten zwischen sich und dem Kritisierten betont, zum Beispiel: „Wir wollen ja beide, dass das Projekt ein Erfolg wird; und ich könnte mir vorstellen, dass es sinnvoll wäre, wenn Sie deshalb“. Das Herstellen und Betonen von Ähnlichkeit („wir wollen ja beide“) erleichtert es dem Kritisierten häufig, eine Kritik auf der Leistungsebene zu belassen.

Falls es doch zu einer Beleidigung oder einer anderen Art von Rück-Kränkung gekommen ist, sollte auch der Kritiker eine Gesprächsunterbrechung anregen, zum Beispiel eingeleitet durch Sätze wie „Ich merke gerade, es ist uns beiden (! selbst wenn’s nur den Kritisierten betrifft!) im Moment nicht möglich, sachlich über das Thema zu sprechen. Ich schlage vor, wir lassen das Ganze mal sacken. Und jeder überlegt für sich mögliche Lösungsvorschläge; und morgen um diese Zeit tauschen wir uns darüber aus. Sind Sie einverstanden?“

Auch hier ist wieder wichtig, das Einverständnis des Kritisierten einzuholen und damit die Ähnlichkeit in den Motiven zu betonen, um eine gemeinsame Lösungsfindung zu erleichtern. Selbst wenn das Feedback unsachlich war: Fragen Sie sich, welche Bedürfnisse der andere

hat! Wozu macht der das? Vielleicht fühlt er sich irgendwie auf den Schlips getreten, als wären Sie „in seinen Tanzbereich“ hineingeraten. Wenn Sie seine Motive verstehen, fällt es leichter, diese auf anderem Wege zu befriedigen, also dafür zu sorgen, dass er sich nicht angegriffen fühlt.

Und zum Abschluss dieses Kapitels noch ein Auszug aus dem eBook „Was tun ... damit Kritikgespräche gelingen?“:

Das Ziel des Kritisierten in diesem Gespräch besteht darin: Nicht geschwächt aus dem Gespräch herausgehen; sich daher anhören, welche Verhaltensänderung der Kritiker sich wünscht, und dann ohne Selbstwerteinbußen und ohne Ärgergefühle diese Veränderungen vornehmen. Hilfreich dabei: Sich zu sagen, dass wahre Profis kritikfähig sein müssen. Nur der selbstwertschwache Un-Profi beharrt darauf, immer alles richtig zu machen, während alle anderen Idioten sind. Die Haltung des Lernen-Wollens bzw. Sich-weiter-verbessern-Wollens ist es, die den Profi auszeichnet. Er schafft es, diese Haltung mit Leben zu füllen, weil er weiß, dass er bereits gut ist – aber eben noch ein bisschen besser werden möchte.

Zusammengefasst lauten die wichtigsten Tipps zum „Kritik annehmen können“:

Ausreden lassen!

Aktiv zuhören, statt zurückschlagen oder verteidigen!
Erstmal tief ausatmen – das schafft Distanz!

Gegebenenfalls:

Um Sachlichbleiben bitten! Sich Beleidigungen verbitten!
Sich Auszeit genehmigen!
Sich ggf. durch andere wieder aufbauen lassen!

Sagen Sie sich, dass der wahre Profi immer dazu lernt.

6. Wie Sie gesund führen in Kritik-Gesprächen (Zusammenfassung)

Wie kritisiert man richtig? Empfehlungen für Führungskräfte:

nie ironisch oder sarkastisch, sondern grundsätzlich auf die Sache bezogen (dabei aber ruhig auch den eigenen Ärger zeigen!)

nie in Gegenwart Dritter, sondern grundsätzlich unter vier Augen

nie am Telefon oder schriftlich, sondern grundsätzlich "mutig" im Gespräch

nie mehrere Kritikanlässe "in einem Aufwasch", sondern grundsätzlich maximal zwei Kritikpunkte, und zwar zeitnah zum Geschehen

nie mit Worten wie "immer" / "nie" kritisieren ("Sie sind immer so unkonzentriert"), sondern grundsätzlich auf eine konkrete Situation bezogen ("Gestern ist mir aufgefallen ...")

nie Anschauzen/ Motzen um des Motzens willen, sondern grundsätzlich mit dem konstruktiven Ziel der späteren Verhaltensänderung

nie Kritik an der Person, sondern grundsätzlich nur am Verhalten

nie Vorwürfe, sondern Wünsche formulieren („VW-Regel“)

Und wenn man kritisiert wird:

nie sofort lospreschen, sondern die Kritik aktiv zuhörend aufnehmen

nie auf Angriff gehen, sondern kurz auf Distanz (Auszeit erbitten)

nie den Kritiker als Person abwerten, sondern höchstens seine Kritik

nie komplett „zumachen“ / abblocken, sondern sich sagen, dass Profis aus allem etwas lernen

Viel Erfolg dabei!

7. Weitere Informationen und Werbung

Unter www.gesund-fuehren.de finden Sie zahlreiche kostenlose Tipps und Leseproben aus den Büchern „Gesund Führen. Das Handbuch für schwierige Situationen“ und „Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb“, die diesem eBook zugrundeliegen.

Und auch den kostenlosen Infobrief (per eMail alle 2 Monate) kann man dort abonnieren.

Dieses eBook basiert auf ihren langjährigen Erfahrungen als Psychotherapeutin in einer ambulanten Praxis und als Seminarleiterin zum Thema „Gesund Führen“ bzw. „Wertschätzend Führen“, u.a. für die Deutsche Telekom GmbH, ThyssenKrupp-Rasselstein, Provinzial-Versicherung, ERGO, diverse Bundesministerien, Techniker Krankenkasse, diverse Berufsgenossenschaften und Unfallkassen, Roche Diagnostics, Deutsche Rentenversicherung.

Zur Reihe „do care! Die Chef-eBooks“ (www.chef-ebooks.de) gehören folgende Hefte:

- Gesund Führen – Einführung in die eBook-Reihe
- Gesund Führen – Bei sich selbst beginnen
- Gesund Führen – Anerkennung geben
- Gesund Führen – Interesse zeigen
- Gesund Führen – Gesund kommunizieren
- Gesund Führen – Transparent führen
- Gesund Führen – Das Betriebsklima pflegen
- Gesund Führen – Stress reduzieren
- Gesund Führen bei „Minderleistern“
- Gesund Führen in Konflikten
- Gesund Führen in Kritik-Gesprächen
- Gesund Führen in Zeiten von Entlassungen
- Gesund Führen in einer ungesunden Kultur
- Gesund Führen bei psychisch kranken Mitarbeitern
- Gesund Führen bei gegenseitiger Antipathie
- Gesund Führen in Zeiten von Veränderungen
- Gesund Führen bei hohem Krankenstand
- Gesund Führen bei „gesundheits-resistenten“ Mitarbeitern
- Gesund Führen bei sensiblen Mitarbeitern
- Gesund Führen in virtuellen Teams
- Gesund Führen bei älteren Mitarbeitern

In der Reihe „**do care! Für mehr Wohlbefinden im Job**“ sind folgende eBooks erschienen:

Endlich abschalten und wieder schlafen können
Leichter Nein-Sagen
Die Stimmung positiv beeinflussen
Für ein dickeres Fell im Job
Gesund bleiben, wenn der Chef krank macht
Sich und andere ent-stressen
Mehr Selbstvertrauen im Job
Gesund bleiben in Zeiten von Veränderungen
Sich und andere wertschätzen

Und aus der Reihe „**7 Psycho-Tipps**“ gibt es zum Beispiel die eBooks:

Was tun ... wenn Ihr Kollege stinkt?
Was tun ... im Umgang mit Mimosen?
Was tun ... wenn Sie zu wenig Lob bekommen?
Was tun ... bei arroganten Kollegen?
Was tun ... gegen Aufregung vor einer Rede?
Was tun ... gegen häufigen Harndrang?
Was tun ... damit Kritikgespräche gelingen?
Was tun ... wenn der Arzt nichts findet?
Was tun ... bei Angst vor einer Panik-Attacke?
Was tun ... wenn Sie sich überfordert fühlen?

Schauen Sie einfach unter

www.psycho-tipps.de

Literatur der Autorin zum Thema „Gesund Führen“

Gesund in Führung! Wie Führungskräfte das Betriebliche Gesundheitsmanagement voranbringen. 2013.

Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. 2012.

Gesund Führen. Das Handbuch für schwierige Situationen. 2011.

Führungsfaktor Gesundheit. So bleiben Führungskräfte und Mitarbeiter gesund. Gabal-Verlag, 2007.

Gesund führen – sich und andere! Trainingsmanual zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. 2012.

Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe in der öffentlichen Verwaltung. Bundesgesundheitsblatt 2012. 55 (205-210).

Empfehlung: Kostenloses eLearning-Tool für Führungskräfte
„Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe“

Link: www.psyga.info – dann zu „eLearning-Tool“

Über die Autorin

Dr. Anne Katrin Matyssek

Die Diplom-Psychologin, approbierte Psychotherapeutin und Stressbewältigungstrainerin arbeitet seit 1998 als Autorin, Rednerin und Beraterin zu Betrieblichem Gesundheitsmanagement.

Unter dem Namen „do care!“ gibt sie Individuen und Unternehmen Impulse zur Erhaltung und Förderung der psychischen Gesundheit durch mehr Wohlbefinden im Job.

www.do-care.de

Zum Themenkomplex „Gesundheit und Führung“ hat sie – neben der Reihe www.chef-ebooks.de – mehrere Bücher geschrieben (siehe „Literatur“) und auch den Trainer-Leitfaden: „Gesund führen – sich und andere! Ein Trainingsmanual zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb“.

Mittlerweile gibt es bundesweit über 30 ausgebildete Seminarleiterinnen und -leiter mit Trainerschein, die Seminare nach diesem Konzept anbieten.

Mehr Informationen finden Sie unter:

www.gesund-fuehren.de