

# Konstruktiv Kritisieren – wie und weshalb fällt uns das so schwer?

shiru advisors ag

Claudia Göldi (Phone: +41 79 369 8113)

Büro: Weibergstrasse 102, 8006 Zürich

Geschäftssitz: Sonnenrain 24, CH-6416 Steinerberg

[www.shiru.ch](http://www.shiru.ch)

©by shiru advisors ag

# Einleitung

Eine zentrale Aufgabe der Mitarbeiterführung besteht darin **klare Signale** an die Mitarbeiter zu senden:

1. Was man von Ihnen in punkto Arbeitsleistung und Verhalten erwartet,
2. In welchem Ausmass man mit dem Geleisteten zufrieden ist und wo man eine Verbesserung wünscht,
3. Der Vergleich zwischen Punkten 1 und 2 muss sich in der Leistungsbeurteilung, Lohnsumme/Gehaltserhöhung und langfristigen Potentialentwicklung des Mitarbeiters konsequent reflektieren.

**Es ist deshalb eine zentrale Aufgabe der Führungskraft klare Stellung zu beziehen, auch, oder besonders dann, wenn es Unangenehmes zu sagen oder tun gibt.**

Trotzdem scheuen wir oft davor zurück «Tacheles zu reden», klares Feedback zu geben. Feedback oder Kritik mit welcher der Mitarbeiter etwas anfangen kann. Oft vermeiden wir solche Gespräche mit allen Kräften und Tricks, wir beschönigen die Situation, reden uns ein, dass es doch nicht so schlimm ist, dass es sich nicht lohnt, deshalb einen Konflikt zu riskieren, etc.

Weshalb ertragen Menschen schlechte Leistungen oder Unangenehmes lieber weiter, als diese offen und konstruktiv zu adressieren und darüber zu sprechen?

# Einleitung (2)

In diesem webinar beschäftigen wir uns mit den Kritik- und Leistungsbeurteilungsgesprächen. Wobei «Kritik» grundsätzlich neutral zu verstehen ist, und sowohl positiv wie negativ ausfallen kann. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf Feedbackgesprächen mit tendenziell eher schlechten, oder sogar sehr schlechten Mitteilungen, denn diese Gespräche empfinden wir normalerweise als besonders schwierig und trickreich.

Gerade wenn es Unangenehmes zu diskutieren gibt, wollen viele Führungskräfte diese Gespräche nur möglichst schnell hinter sich bringen. Wer diese Gespräche aber bestenfalls oberflächlich führt, oder das, was eigentlich gesagt werden müsste, gänzlich hinten runterfallen lässt und verwässert, vergibt enorm viel Potential.

Wir sprechen darüber, wie solche Gespräche **klar in der Sache, aber wertschätzend für die Person** geführt werden können.

Ziel ist es die Entwicklung des Einzelnen zu fördern, und Leistung - letztlich auch die des Gesamtteams - nachhaltig zu steigern.

# Kritik ist nicht gleich Konflikt!



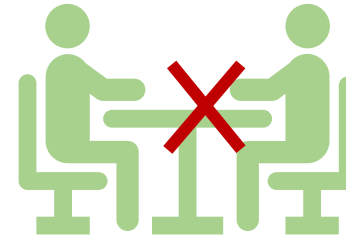
**Welche Gefühle und Emotionen haben Sie, wenn Sie an ein Kritikgespräch denken bei welchem Sie Ihrem Gegenüber Unangenehmes mitteilen müssen?**

- Meist haben wir schon als Kinder gelernt, wie schmerzhaft Kritik sein kann. Wir vermeiden sie deshalb lieber. Kritik setzen wir oft mit Ablehnung gleich.
- In der Vergangenheit erlebten wir vielleicht (oft), dass Kritik unweigerlich zu Konflikten führt.
- Konflikte und Kritik können Angst machen, kosten Zeit, können zu Schuldgefühlen und Rechtfertigungen führen, hinterlassen manchmal bei einem selbst und beim Anderen Verletzungen, etc.
- Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass wir uns in solchen Situation unwohl fühlen. Ein Gefühl der Ohnmacht oder des Ausgeliefertsein kann entstehen/ausgelöst werden.
- Ungewiss ist auch, wie das Gegenüber reagieren wird: Wird er/sie wütend, traurig, verletzend, etc.? Vielfach malen wir uns in unserer Phantasie von vornweg das Schlimmste aus.
- Ein richtig geführtes Kritikgespräch muss jedoch nicht unweigerlich in einen Konflikt führen, ganz im Gegenteil:
- Es kann zu einem wichtigen «Moment of Trust» zwischen den Beteiligten werden!

# Ein zentraler Unterschied



Ich bin nicht richtig!



Das habe ich nicht richtig getan!

Viele äussere Konflikte haben den Ursprung in uns selbst.  
Deshalb lohnt es sich bei den meisten Konflikten zuerst in uns selbst hinein zu horchen, was da los ist.

# Ziel und Wirkung von rechtzeitig und konstruktiv geführten Feedback/Kritik-Gesprächen

Mittels konstruktiver und rechtzeitig geführter Feedback-Gespräche bewirken Sie folgendes:

- Sie entwickeln und unterstützen Ihre Mitarbeiter. Damit fühlen sich diese gesehen und ernst genommen.
- Sie geben Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit aus Fehlern zu lernen und ihr Verhalten zu verändern.
- Sie setzen faire und transparente Maßstäbe und Erwartungen für das gesamte Team, d.h. die Motivation der Leistungsträger im Team bleibt hoch, denn sie sehen: Es lohnt sich, sich anzustrengen.
- Die Underperformer in einem Team werden zur Rechenschaft gezogen.
- Sie stärken Ihre eigene Glaubwürdigkeit und Durchsetzungskraft.



# Wissen und kommunizieren klarer Erwartungen

Die Vorbereitung von Feedback-Gesprächen fängt schon viel früher, nämlich mit der Kommunikation klarer Erwartungen und Ziele an die Mitarbeiter an.

**Nur dann ist es fair, später Vergleiche zwischen Ist und Soll herzustellen!**

Sagen Sie so konkret wie möglich, was Sie wollen und erwarten. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter nicht raten. Gehen Sie nicht davon aus, dass gewisse Dinge selbstverständlich sind – das sind sie höchst selten: Jeder Mensch hat andere Vorstellungen davon, was die Begriffe «effizient», «schnell», «zuverlässig», «fleissig», «pünktlich», «taktvoll», etc. bedeuten. Sie müssen also – und zwar am besten gleich bei Übernahme der Führungsfunktion:

**Definieren und kommunizieren, was eine «gute Arbeitsleistung» im Detail konkret bedeutet.**

Es ist oft ein Prozess: Vielleicht müssen Sie erst selbst herausfinden, wie die Zusammenarbeit mit einem/allen Mitarbeitern am besten gelingen kann. Das kann variieren von Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Auch Mitarbeiter müssen sich erst auf einen (neuen) Vorgesetzten einstellen. Das ist alles ganz normal, bedeutet aber gleichzeitig auch:

**Man muss gemeinsam im konstruktiven Gespräch bleiben, und sich regelmässig austauschen!**

# Führung: Im regelmässigen Dialog mit den Mitarbeitern

Heutzutage sehen die meisten Firmen regelmässige Leistungsbeurteilungen (zum Viertel-/Halb- oder ganzen Jahr) vor. Dafür existieren formale Prozesse und Formate. Diese Gespräche reichen jedoch selten aus.

**Passen Sie Ihren Führungsstil an den Reifegrad, Kompetenzen, Motivation und das Verhalten Ihrer Mitarbeiter an!**

Gleichzeitig müssen Sie in Ihrem Kalender Zeit und Raum schaffen, um im regelmässigen Dialog mit den Mitarbeitern bleiben zu können. Das erlaubt beiden Seiten Verhalten und Leistung unterjährig zu diskutieren, und somit korrigieren.

**Tauschen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern im Rahmen von regelmässigen Jour Fixe aus!**

Am schönsten ist es natürlich für eine Führungskraft, wenn ein Mitarbeiter von sich aus, ohne Führung, Kontrolle oder langwierige Kommunikation bzw. Auseinandersetzung hervorragende Ergebnisse leistet. Das geschieht jedoch nicht allzu oft. Wenn es aber geschieht, dann scheuen Sie sich nicht, es auch entsprechend anzuerkennen! Jedes Lob motiviert nicht nur den betroffenen Mitarbeiter, sondern meist auch das restliche Team. Mitarbeiter reden miteinander, man wird die Anerkennung registrieren, einige werden sich dadurch besonders angespornt fühlen.

**Es gibt keinen besseren Motivator als die Anerkennung guter Leistung! Loben Sie viel und kräftig!**



# Feedback-Gespräche sind Ihr „Moment of Trust“!

Feedback-Gespräche sind Ihre Chance Vertrauen und Durchsetzungskraft aufzubauen! Wenn Sie die Situation kompetent und mit dem **notwendigen Fingerspitzengefühl**, **Empathie** sowie **klar in der Sache** angehen, gewinnen Sie.

Senden Sie hingegen diffuse Signale aus, säen Sie Verwirrung und verlieren als Führungskraft an Wirkung. Das geschieht zum Beispiel dann, wenn Sie:

- ... Ihr Feedback so formulieren, dass unklar bleibt, woran Sie sich konkret stören;
- ... Sie Ihrem Gegenüber zu viel Spielraum für Eigeninterpretationen lassen;
- ... zu pauschal argumentieren, und keine konkreten Beispiele machen, was konkret zu ändern und verbessern ist;
- ... nicht mit der notwendigen Ernsthaftigkeit und Konsequenz im Gespräch auftreten (z.B. Ihre Aussagen selbst wieder abschwächen);
- ... nicht darauf bedacht sind, dass Ihre Stimme und Körpersprache mit Ihrem Feedback übereinstimmt (z.B. lachen, obwohl Sie ärgerlich sind);
- ... die gesamte Person kritisieren oder sogar diskreditieren anstelle des konkreten Verhaltens oder spezifischen Aktionen/Unterlassungen;
- ... im Feedback-Gespräch komplett unerwartet und unangebracht streng, emotional oder sogar laut werden, obwohl Sie bisher in keinsten Art und Weise zum Ausdruck gebracht hatten, dass Sie unzufrieden sind;

# Das A&O: Frühzeitig konstruktiv konfrontieren!

Ob es gelingt ein konstruktives Kritikgespräch zu führen hängt von zwei Faktoren ab: Vom wann und vom wie.

## Das Wann:

**Faustregel: Je früher, desto besser.** Warten Sie nicht lange zu mit Ihrer Kritik oder Ihrem Feedback. Führen heisst nicht «Rabattmarken sammeln, um hinterher auszuteilen». Sammeln Sie also nicht Kritikpunkte bis zur nächsten institutionalisierten Leistungsbeurteilung, um dann alles auf einmal an den Mann/die Frau zu bringen. Das ist nicht fair gegenüber dem Mitarbeiter: Sie nehmen ihm damit jede Chance sich zwischenzeitlich verbessern zu können. Es ist auch nicht effektiv: Weder für Sie (Sie müssen sich das nämlich alles merken oder aufschreiben), noch für den Mitarbeiter bzw. Ihr Unternehmen, denn Sie vergeben damit jegliche Möglichkeit zur unterjährigen Effizienz- und Leistungssteigerung.

## Das Wie:

**Faustregel: Je fairer und faktenorientierter, desto leichter** ist es für das Gegenüber dem Feedback zuzuhören und Ihre Version der Wirklichkeit anzunehmen. Denn: Es gibt keine absolute Wahrheit, sondern nur verschiedene Standpunkte, von wo aus man die Wirklichkeit beurteilt. Zentral ist: Sie sind die Führungskraft, also brauchen Sie sich nicht zu rechtfertigen (nicht, wenn Sie vorher Ihre Erwartungen kommuniziert haben). Auch das letzte Wort liegt bei Ihnen, so sieht es Ihre Rolle und Funktion vor. Sie tragen schliesslich die gesamte Verantwortung. Gut zuhören sollten Sie trotzdem.

# Gerne unterstütze ich Sie bei der Umsetzung!

Gleich ein kostenloses Kennenlerngespräch vereinbaren -> [www.shiru.ch](http://www.shiru.ch)



**Coaching & Consulting für  
Persönliche Weiterentwicklung und in Krisen**

Das zeichnet mich aus:

## Theorie & Praxis

... langjährige Berufs- und Führungserfahrung bis ins oberste Management, Ausbildung an führenden Unis/Business Schools (lic.oec.HSG, INSEAD, IMD, etc.) und seit 2017 selbständige Unternehmerin. Immer mit einem guten Schuss Pragmatismus unterwegs.

## Rationalität & Intuition

... Vernetztes Denken sowie Vertrauen in meine Intuition, im Mittelpunkt meiner Arbeit aber steht der Mensch mit seinen Emotionen und Psyche.

## Expertin für Paradoxe

... kaum ein Unternehmen oder grosse Organisation ist frei von Paradoxen. Das kann eine grosse tägliche Herausforderung sein, und zu vielartigen äusseren und inneren Konflikten führen. Ich unterstütze Sie Klarheit zu finden.

## Diversity & Interkulturell

... Oft einzige Frau unter vielen Männern, diverse Auslandsaufenthalte. Verschiedenartigkeit bereichert. Ihre Authentizität und Einzigartigkeit liegen mir am Herzen.