

Kritik als Führungsmittel

Abgesehen von einigen Masochisten, wird niemand gerne kritisiert. Aber es gilt auch die Umkehrung: Abgesehen von einigen Sadisten, gibt es niemanden, der gerne kritisiert. Kritik ist für beide Seiten unangenehm, für den Kritisierten wie für den Kritisierenden. So entsteht der erste Teufelskreis im Zusammenhang mit Kritik:

Der Mitarbeiter zeigt ein Fehlverhalten. → Der Vorgesetzte reagiert wortlos mit Abwendung. → Der Mitarbeiter erlebt die Abwendung und verstärkt sein Fehlverhalten. → Der Vorgesetzte verstärkt seine Ablehnung, z.B. „schneidet“ er den Mitarbeiter. → Der Mitarbeiter begreift das Verhalten seines Vorgesetzten nicht und verstärkt sein Fehlverhalten. Am Ende steht die Trennung, wenn nicht Schlimmeres.

Kritik ist eine nicht delegierbare und unabdingbare Führungsaufgabe. Wer das Recht zur Kritik hat, hat auch die Pflicht dazu. Das „Glück der Selbstheilung“ stellt sich selten ein. In der Regel wird aus einem nicht korrigierten Störverhalten ein „Schrecken ohne Ende“.

Systematisch gehört die Kritik zu der Gruppe der negativen reaktiven Führungsmaßnahmen: Korrektur, Tadel, Strafe. Sie knüpft demnach an ein bereits stattgefundenes und nicht mehr zu verhinderndes Verhalten an und ist damit eine Feed-back-Information. Darüber hinaus ist sie aber auch ein Steuerungsinstrument (Feed-forward-Information) für zukünftiges Verhalten. In diesem Zusammenhang erfüllt sie zwei Funktionen:

➔ Orientierungsfunktion:	Der Mitarbeiter erfährt durch die Kritik, wie sein Vorgesetzter sein Verhalten wahrgenommen und bewertet hat. Er kann sich eine klare Vorstellung von den Erwartungen seines Vorgesetzten machen und sich daran ausrichten (Verhaltenskorridor). Voraussetzung für die Wirkung ist aber, daß der Mitarbeiter die Kritik als solche wahrnimmt und versteht.
➔ Motivationsfunktion:	Bereits die Vermutung oder gar die Furcht, dass ein bestimmtes Verhalten zu Kritik Anlaß geben könnte, kann zum Unterlassen führen (Vermeidungsstrategie), aber auch zur Motivation für das zukünftige Verhalten werden. Die Intensität der Motivationswirkung wird bestimmt von der Wertschätzung (Autorität), die der Vorgesetzte bei seinem Mitarbeiter genießt.

Kritik erfolgt in der Realität nicht selten „sprachlos“, z.B.

➔ körpersprachlich:	<ul style="list-style-type: none"> • mimisch - gestisch (Zornesfalte, wegwerfende Handbewegung) • Verweigerung des Blickkontaktes (übersehen, strafender Blick) • Stimmführung: Anschmauen
➔ durch Handlungen:	<ul style="list-style-type: none"> • Ohrfeigen (Es gibt auch „Ohrfeigenwörter“) • Abmahnung • Bei Vergünstigungen übergehen • Entzug von Aufgaben bzw. Verantwortung • Versetzung

Ob und in welchem Ausmaß Kritik Erfolg hat, also das Fehlverhalten aufgegeben wird, hängt von folgenden Voraussetzungen ab:

- ➔ Der Fehler muss im Verhalten des Mitarbeiters begründet sein, nicht in den äußeren Umständen (Klima, Wetter, Licht, organisatorischen Abläufen), die er nicht ändern kann.
- ➔ Es muss ein Schuldbewusstsein beim Mitarbeiter gegeben oder erzeugt worden sein.
- ➔ Zwischen Fehlverhalten und Kritik muss ein angemessenes Verhältnis bestehen und zwar nach Art, Intensität und in der Zeit.
- ➔ Der Person des Adressaten (Alter, Geschlecht, Berufserfahrung, Status im Unternehmen u.a.)
- ➔ Wie weit die Mitarbeitergruppe die zugrunde liegenden Verhaltensnormen akzeptiert
- ➔ Dem Reaktionsmuster des Vorgesetzten
- ➔ Der „psychischen Distanz“ zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ¹

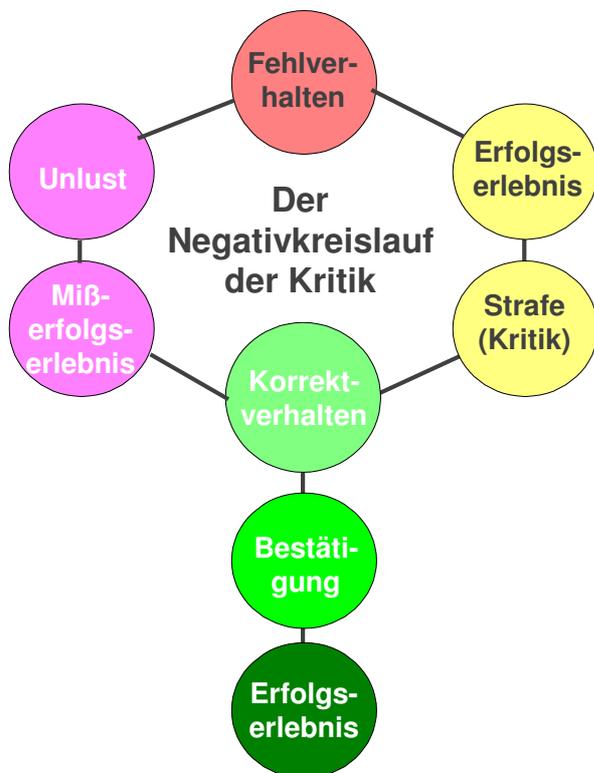
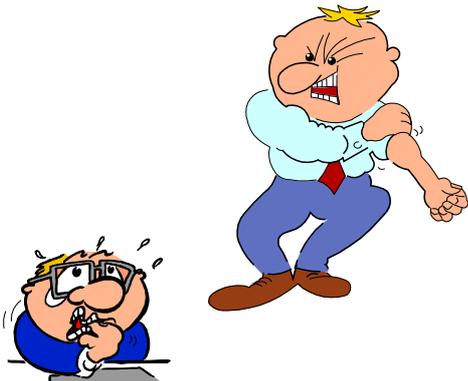
Häufige Fehler von Vorgesetzten bei Kritik an ihren Mitarbeitern.

¹ Heckhausen, H.: Eine Rahmentheorie der Motivation in zehn Thesen. In: Zeitschrift für angewandte und experimentelle Psychologie, 10. Jg., 1963, S. 604 - 628. Danach bildet sich die „psychische Distanz“ auf der Grundlage der Vorstellung, wie bald (Zeitaspekt) und wie sicher (Wahrscheinlichkeitsaspekt) der Betroffene mit einer Reaktion rechnet. Erwartbarkeit und Konsistenz des kritisierenden Verhaltens eines Vorgesetzten sind demnach für die Wirkung der Kritik von großer Bedeutung.

Beispiele:

- Kritik in Abwesenheit des Mitarbeiters
- Kritik am Mitarbeiter vor dessen Kollegen
- Kritik durch Beauftragung eines Dritten
- Stillschweigende Kritik
- Kritik durch Ironie bzw. Sticheleien (indirekte Kritik)
- Kritik durch bloßstellen
- Kritik per Telefon
- Erzwungene Selbstkritik
- Kritik an neu eingetretenen Mitarbeitern
- Kritik an ausscheidenden Mitarbeitern

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



Beschreibung

Das Kritikgespräch

Ohne ausreichende Einsicht des Mitarbeiters in sein Fehlverhalten wird Kritik wirkungslos bleiben: „Love’s Labour’s lost“! Deshalb kommt es darauf an, dass das Gespräch vom Vorgesetzten so geführt wird, dass die Kritik für den Mitarbeiter annehmbar ist. Dazu kann ein Vorgehen in Schritten vorteilhaft sein, wozu auch Vorbereitung und Nachbereitung gehören sollten.

Gesprächsvorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Information des Mitarbeiters (Terminvereinbarung) ➔ Eigene Vorbereitung (Informationen sammeln, Gesprächsstrategie überlegen, Ziele aufschreiben) ➔ Selbstüberprüfung (Mitarbeiter ausreichend informiert, äußere Umstände als Fehlerquelle, Qualifikation des Mitarbeiters) ➔ Rahmenbedingungen für das Gespräch sicherstellen (Störungen vermeiden, Statussymbole vermeiden, Zeit einplanen)
Gesprächsdurchführung	
1. Phase: Kontakt schaffen	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Entspannte Atmosphäre schaffen (Sitzordnung, Lächeln)! ➔ Freundlichkeit anbieten! ➔ Kontaktbrücken bauen (Kaffee bzw. Saft anbieten)!
2. Phase: Tatbestand klären	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Eigene Beobachtungen und Informationen vortragen! ➔ Beobachtungen sachlich, konkret und wertneutral aussprechen! ➔ Jede Bewertung vermeiden, keine Vorwürfe einbringen! ➔ Eventuell persönliche Empfindungen (Betroffenheit) mitteilen! ➔ Verlegenheitsfloskeln und „Streicheleinheiten“ unterlassen!
3. Phase: Stellungnahme anhören	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Stellungnahmen weder zu Rechtfertigungsritualen noch zu Provokationen mißbrauchen lassen! ➔ Sichtweise des Mitarbeiters ohne eigene Bewertung anhören! ➔ „Aktiv zuhören“, gestisch-mimische Rückkoppelung (Türöffner)! ➔ Ursachen für Fehlverhalten klären! ➔ Entschuldigungen anhören! ➔ Abweichungen (Nebenkriegsschauplätze) unterbinden!
4. Phase: Sachverhalt bewerten	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Übereinstimmungen suchen und herausstellen! ➔ Beurteilung auf Gerechtigkeit (auch gegenüber anderen) überprüfen! ➔ Härten und eigene Stimmung berücksichtigen! ➔ Bedeutung für die Zukunft genau überlegen! ➔ Eindeutige Bewertung aussprechen, sonst vergessen können!
5. Phase: Im Kontakt auseinander gehen	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Zukünftiges Verhalten gemeinsam erarbeiten! ➔ Zukünftiges Verhalten Vereinbaren! ➔ Unterstützung zusagen und Kontrollen absprechen! ➔ Weitere Zusammenarbeit und neues Vertrauen betonen! ➔ Gespräch positiv und freundlich beenden!
Gesprächsnachbereitung	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Verstärkt beobachten, kontrollieren ➔ Erwünschtes Verhalten bestätigen ➔ Gegebenenfalls Korrekturen anbringen

Merkmale richtiger Kritik:

- ➔ Nur Wichtiges kritisieren, sonst korrigieren!
- ➔ Nur Leistung und Verhalten, nicht den Charakter kritisieren!
- ➔ Dem Mitarbeiter Zeit lassen, ihn anhören!
- ➔ Nicht mit anderen vergleichen!
- ➔ Angemessen an der Schwere der Fehlleistung kritisieren!
- ➔ Zeitnah kritisieren, aber nicht im Affekt und nicht nachklappern!
- ➔ Detailliert, nicht pauschal kritisieren!
- ➔ Zukunftsorientiert kritisieren!
- ➔ Auf Statusvorteile verzichten!