

# Der Kritik-Walzer

Wie sag ich's meinem Mitarbeiter? Kurz und schmerzlos

von Matthias Wölkner, Führungstrainer und Coach, Böblingen

Leisten Ihre Mitarbeiter das, was Sie von ihnen erwarten? Nein – zumindest lautet so die Branchen übergreifende Klage von Führungskräften. Ständig läuft irgendwo irgend etwas nicht so, wie es laufen sollte. Das ist normal.

## Kritik ist Führungskompetenz

Nicht normal ist, wie viele Führungskräfte damit umgehen: unprofessionell. Die meisten Führungskräfte haben nie gelernt, Kritik so zu äußern, dass sie befolgt wird. Daher ihre Klage: „Meinen Mitarbeitern muss ich hundertmal predigen, bevor sie es einmal machen.“ Oder: „Manchmal komme ich mir vor wie die Kindergartentante.“ Seien Sie vorsichtig mit solchen Äußerungen. Sie fallen auf Sie zurück. Was Kolleginnen und Kollegen, die sich zu so unvorsichtigen Äußerungen hinreißen lassen damit sagen, ist: Ich kann Kritik nicht so geben, dass sie wirkt.

## Klären statt aufregen



Was tun die meisten Führungskräfte, wenn Mitarbeiter nicht das tun, was sie von ihnen erwarten? Sie regen sich auf: „Das darf doch nicht wahr sein! Ich habe das schon so oft gesagt!“

Eine menschliche Regung. Unerfahrene Führungskräfte belassen es bei der Regung. Besser ausgebildete Führungskräfte lassen ihr die Überlegung folgen. Sie fragen: Okay, der Mitarbeiter macht nicht das, was ich sage – aber hat er/sie überhaupt verstanden, was ich will? Diese Frage ist nicht nur logisch, sie ist auch ein Gebot der Höflichkeit und Fairness. Jetzt wissen Sie auch, warum viele Mitarbeiter die „beleidigte Leberwurst“ spielen, wenn Sie sie kritisieren: Sie fühlen sich zu Unrecht kritisiert – weil sie gar nicht verstanden haben, was Sie wollen!

### **Klärung vor Kritik**

Deshalb ist der erste Grundsatz einer wirkungsvollen Kritik: Klärung vor Kritik. Bevor Sie kritisieren, klären Sie:

1. Hat er/sie meine Erwartung überhaupt verstanden?
2. Prüfen Sie dieses Verständnis mit Spiegeln nach.
3. Kann er/sie die Erwartung denn auch erfüllen?

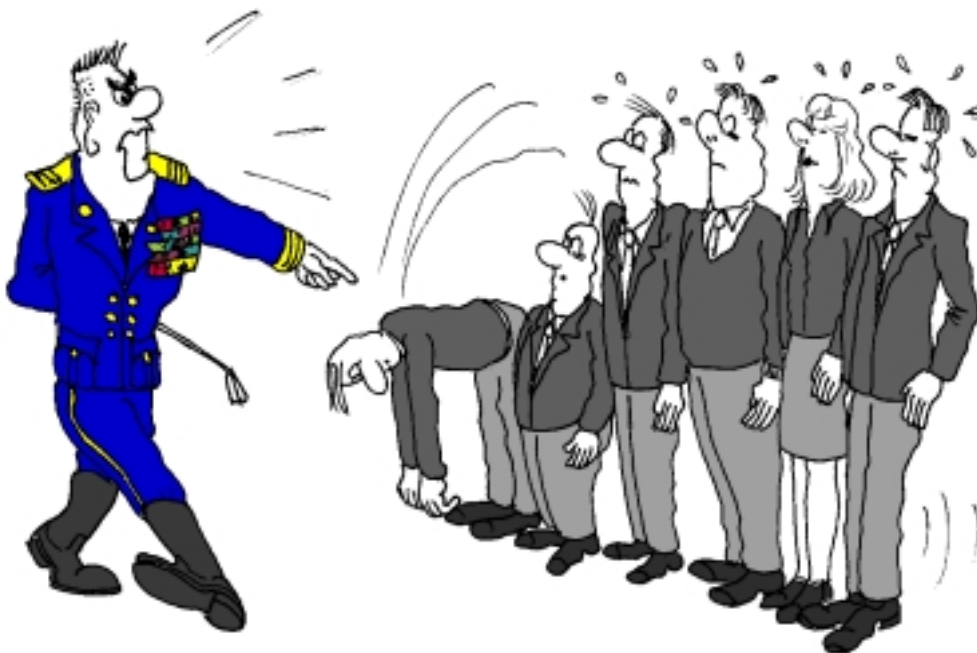
Obwohl wir alle eine Sprache sprechen, beherrschen sie nur wenige. Das erkennt man zum Beispiel daran, dass viele Führungskräfte entrüstet meinen: „Aber ich habe ihm das doch schon so oft gesagt!“ Ach ja? Gehört heißt also verstanden? Wohl kaum. Es kommt nicht darauf an, was Sie sagen. Es kommt darauf an, was beim anderen ankommt. Und das ist niemals deckungsgleich mit dem, was Sie sagen. Bitte unterschätzen Sie diesen Faktor nicht. Das Missverständnis ist nicht die Ausnahme, sondern der Regelfall der Kommunikation.

### **Gehört ist nicht verstanden**

80 Prozent aller Äußerungen, die wir täglich treffen, sind missverständlich. Beispiel Nachtelefonieren: „Frau Meier, ich habe Ihnen schon hundertmal gesagt, dass Sie nachtelefonieren müssen! Wieso ist Ihnen das nicht klar?“ Weil die Erwartung hundertmal missverständlich geäußert wurde. Frau Meier versteht unter Nachtelefonieren das sporadische Nachfassen bei x-beliebigen Kunden. Ihre Chefin versteht darunter das vollständige Nachfassen sämtlicher A-Kunden bis spätestens eine Woche nach Ausgang der Unterlagen. Sie glaubt: „Das ist doch klar, was man tun muss, wenn ich nachfassen sage!“ Eben nicht. Woran merken Sie das? An der Wirkung: Frau Meier tut es nicht.

### **Sag, was du meinst, und du bekommst, was du willst**

Wenn Sie etwas von Ihren Mitarbeitern erwarten, dann sagen Sie ihnen exakt, was Sie erwarten: Was, bis wann, wieviel, womit, wozu, ... Oder kurz: Sagen Sie dem Mitarbeiter klipp und klar, ab wann Sie mit ihm zufrieden sein werden. Exakt was er getan haben muss, damit Sie zufrieden sind. Alles andere führt zu Missverständnissen. Damit das ganz klar ausgesprochen wird: An 70 Prozent der „passiven, unselbstständigen“ Mitarbeiter sind die Führungskräfte selbst schuld: schlechte Kommunikation macht schlechte Mitarbeiter.



### Hat der Mitarbeiter das kapiert?

Wie merken Sie, dass der Mitarbeiter verstanden hat, was Sie von ihm erwarten? Indem Sie ihn fragen. Lassen Sie Ihre Erwartungen spiegeln. Lassen Sie ihn in eigenen Worten formulieren, was Sie von ihm erwarten. Das klappt niemals auf Anhieb. Allein das zeigt, wie missverständlich Ihre Worte sind. Beim ersten Spiegeln liegen die meisten Mitarbeiter ziemlich daneben. Machen Sie daraufhin Ihre Erwartungen in den missverständlichen Punkten deutlich(er). Dann lassen Sie wieder spiegeln. So lange, bis der Mitarbeiter es offensichtlich verstanden hat. Ein hoher Aufwand? Ganz sicher. Die Frage ist: Möchten Sie diesen Aufwand *jetzt* betreiben oder möchten Sie den dreifachen Aufwand *später* betreiben, wenn der Mitarbeiter wieder mal nicht tut, was Sie ihm gesagt haben? Was hätten Sie lieber? Es ist Ihre Wahl. Unternehmensführung ist eine Wahlentscheidung. Üben Sie Ihr Wahlrecht bewusst aus. Machen Sie sich bewusst, wofür Sie sich oft unbewusst entscheiden.

### Kann der Mitarbeiter das denn?

Es ist erschreckend, wie sehr unsere Führungskultur – übrigens in allen Branchen – in den letzten zehn Jahren degeneriert ist. Immer öfter wird nach dem Prinzip „Machen Sie mal!“ geführt. Nur noch wenige Führungskräfte sind professionell genug, erst mal zu prüfen: Kann der Mitarbeiter das überhaupt, was ich von ihm erwarte? Das heißt, hat er die richtige Einstellung, Motivation, Ziele, kommunikativen Fähigkeiten und Hilfsmittel wie zum Beispiel einen Gesprächsleitfaden fürs Nachfassen? Wir tun immer so, als ob das selbstverständliche Voraussetzungen seien. Das sind sie nicht, wie Sie an der Reaktion Ihrer Mitarbeiter erkennen.



### Fairness ist Führungsgebot

Zugegeben, es macht etwas Arbeit, nachzuprüfen, ob Ihr Mitarbeiter verstanden hat und in der Lage ist, Ihre Erwartungen zu erfüllen. Aber das ist nicht der Punkt. Die Frage ist: Was ist, wenn Sie es *nicht* nachprüfen? Dann verhalten Sie sich so grob unfair, dass Freunde und Bekannte stocksauer auf Sie wären, wenn Sie das mit ihnen machen würden; wenn Sie also etwas von jemandem erwarten

1. der gar nicht verstanden hat, was Sie da erwarten.
2. den Sie noch nicht einmal höflich gefragt haben, was bei ihm ankam.
3. der diese Erwartung objektiv gar nicht erfüllen kann.

Und wenn Sie sich das aus gutem Grund privat nicht leisten möchten, warum sollten Sie es sich dann im Beruf leisten? Seien Sie beruflich so fair wie im Privatleben – mehr brauchen Sie nicht für eine professionelle Führung. Ist das nicht schön?

### Rechtfertigungsorgien vermeiden

So einfach ist das: Mit der Frage nach dem Verständnis, mit Spiegeln und der Klärung der nötigen Voraussetzungen werden 70 Prozent Ihrer Erwartungen erfüllt. Für die meisten Führungskräfte ist das eine Riesenverbesserung. Die restlichen 30 Prozent sind ebenfalls problemlos – falls man die richtige Technik einsetzt. Die meisten Führungskräfte tun das nicht: „Das ist jetzt das x-te Mal, dass Sie das nicht tun. Sie lernen das wohl nie!“ Wirkt das? Und wie! Der Mitarbeiter bricht sofort eine Rechtfertigungsorgie vom Zaun: „Aber wie soll ich denn das alles in meiner knappen Zeit ... ? Und überhaupt, Sie haben letzte Woche etwas ganz anderes gesagt!“ So geht das minutenlang hin und her, alle sind danach sauer, ändern tut sich nichts (wesentlich). Machen Sie es besser. Wie? Tanzen Sie Walzer.

### **Kritik im Walzertakt**

Kritik sollte man nicht einfach so in den Raum stellen. Das kommt nicht gut. Kritik wirkt am besten im Walzer-Dreischritt, wenn Sie

1. klar, sachlich und konkret die Situation beschreiben, anstatt Vorwürfe zu erheben.
2. die Konsequenzen aufzeigen.
3. Ihre Erwartungen klären.

### **Klar, sachlich und konkret**

Die meiste Kritik zeigt keine Wirkung, weil sie Vorwürfe enthält: „Sie lernen das wohl nie!“ Niemand tut darauf das Gewünschte – man geht statt dessen in die Defensive. Bei der Kritik zählen zunächst nur die Fakten: „Frau Meier, vor vierzehn Tagen haben wir über das Nachtelefonieren gesprochen, letzte Woche ein zweites Mal. Bis heute kann ich nicht erkennen, dass Sie es tun.“ Kein Vorwurf bedeutet: keine Rechtfertigungsorgie.

### **Konsequenzen aufzeigen**

Die meisten Mitarbeiter verstehen Ihre Chefs nicht: „Warum regt sie sich denn so auf?“ Zeigen Sie ihnen, warum. Zeigen Sie die Konsequenzen auf: „Wenn Sie nicht nachtelefonieren, schaffen wir unsere Umsatzziele nicht. Wovon soll ich Ihr Gehalt bezahlen?“ Bei den Konsequenzen dürfen Sie ruhig emotional werden. Aber wie Sie es im Kommunikationsseminar gelernt haben, bitte nur per Ich-Botschaft: „Ich bin stinksauer auf Sie.“ Nicht: „Sie lernen das wohl nie!“ Du-Botschaften sind immer Vorwürfe, Ich-Botschaften sind weniger provokant und sagen trotzdem dasselbe. Vergessen Sie Führungstrainings, auf denen behauptet wird, dass man Kritik nur ganz sachlich vorzubringen habe. Das ist unmenschlich, das schafft man nicht. Emotionen gehören zum Menschen. Sie sollten sie jedoch so äußern, dass andere Menschen sie auch akzeptieren können.

### **Erwartungen formulieren**

Viele Führungskräfte sagen ihren Mitarbeitern deutlich, was sie falsch machen. Danach meinen sie: „Ich habe kein Blatt vor den Mund genommen. Jetzt ist die Sache geklärt.“ Irrtum. Ihr Mitarbeiter ist kein Gedankenleser. Sagen Sie ihm nicht nur, was er falsch macht. Sagen Sie ihm vor allem auch, exakt wie er es richtig macht. Erwartungen müssen *ausgesprochen* werden, sonst bleiben sie fromme Wünsche.

### **Im schlimmsten Falle**

Wenn Sie den Kritik-Walzer getanzt haben, werden 95 Prozent Ihrer Erwartungen erfüllt. Das ist eine Quote, von der die meisten Führungskräfte träumen. Träumen Sie nicht, machen Sie den Traum wahr. Was machen Sie mit den Restprozent? Abmahnen. Wenn Sie das Verständnis geklärt und den Walzer getanzt haben, haben Sie alles Menschenmögliche getan. Danach und erst danach können Sie hundertprozentig sicher sein, dass es nicht an Ihnen liegt. Dann ist die erste Abmahnung vollauf gerechtfertigt, die auch meist Wirkung zeigt. Manche Menschen hören eben erst, wenn man ihnen droht. Glücklicherweise sind das nur ganz wenige.

### Sind Sie Freud?

Viele Führungskräfte machen sich unglücklich. Wenn der Mitarbeiter trotz Abklärung und Walzer nicht seine Leistung bringt, beginnen Vorgesetzte oft nachzuforschen: Hat er private Probleme? Hat sie Ärger mit dem Freund? Das ist ein sympathischer Zug, der zu katastrophalen Konsequenzen führt. Erstens

sagen  
die



anderen Mitarbeiter: „Aha, wer private Probleme vorschützt, kann sich's leisten. Damit kriegt man die Chefin immer rum.“ Und zweitens ändert das Privatproblem nichts am Berufsproblem! Wenn Sie das private Problem gelöst haben, besteht das berufliche weiter. Denn die Mitarbeiterin hat zum Beispiel immer noch keinen Gesprächsleitfaden fürs Nachfassen. Sie dürfen ruhig ein Ohr für die privaten Nöte Ihrer Mitarbeiter haben. Aber Sie sollten dieses Verständnis nicht mit der beruflichen Problemlösung verwechseln oder gar vermischen. Beides gehört zur Führung: Verständnis *und* Problemlösung.

### Trainingssache

Zugegeben, Klärung und Kritik-Walzer klappen wie der Wiener Walzer nicht beim ersten Versuch. Genau aus diesem Grunde gibt es Tanzstunden, Kommunikationstrainings oder die disziplinierte Autodidaktik. Welche Form der persönlichen Kompetenzentwicklung wählen Sie? Führungskräfte, die ihre Kritiktechnik verbessern, berichten von Erfolgen, die weit über den Geschäftserfolg hinaus gehen: „Ich muss nicht mehr hart durchgreifen. Wirksame Kritik geht auch ganz sanft.“ „Seit ich professionell kritisiere, habe ich keinen Stress mehr. Weder mit Zielen, noch mit Mitarbeitern.“ „Meine Mitarbeiter arbeiten und denken selbstständiger.“ „Das Arbeitsklima hat sich verbessert.“ Und dafür lohnt sich doch das Bisschen Aufwand, finden Sie nicht?