



Ardeschyr Hagmaier

ist Vertriebsdirektor
der INtem Trainergruppe in Mannheim
und Experte für ergebnisorientierte
Vertriebsstrategie.

Kontakt:

a.hagmaier@intem.de
www.messbar-mehr-umsatz.de

GASTBEITRAG

Die Kunst der Kritik

Um die soziale Kompetenz deutscher Chefs steht es nicht immer zum Besten. Nach einer aktuellen Befragung ist unangemessen vorgetragene Kritik einer der häufigsten Gründe für Demotivation: Führungskräfte bringen Kritik zumeist „verdeckt“ vor, kritisieren unsachlich und stellen persönliche Angriffe in den Mittelpunkt. Zudem geben sie dem Mitarbeiter keine Gelegenheit, sich zu der Kritik zu äußern.

Dabei kann Kritik überaus konstruktiv wirken, wenn der Vorgesetzte das Kritikgespräch als Chance begreift, gemeinsam mit dem Mitarbeiter auf die Suche nach einer Problemlösung zu gehen. Was sich nach der Quadratur des Kreises anhört, ist mit Hilfe der „Grundsätze der produktiven Kritik“ realisierbar. Die Führungskraft klärt vor dem Kritikgespräch ihre Gesprächsabsichten und -ziele genau ab. Das Gespräch findet unter vier Augen und in einer störungsfreien Atmosphäre statt. Die Kritik wird sachbezogen vorgetragen und bezieht sich auf einen konkreten Anlass – ohne Angriffe auf die Person und dunkle Andeutungen. Problemlösungsorientierung erreicht die Führungskraft, indem sie fragend kritisiert. So wird der Kritik die Schärfe genommen und der Mitarbeiter einbezogen. „Sie sind unpünktlich“ – das ist falsch. Besser ist: „Was können wir tun, damit Sie in Zukunft pünktlich sind?“. Der Mitarbeiter merkt: „Der Chef zweifelt nicht an mir als Person, er will mir in der Sache helfen“ – und ist so motiviert, eigene Verbesserungsvorschläge zu formulieren. Schließlich bittet die Führungskraft ihn, die Angelegenheit aus seiner Perspektive zu schildern, der Vorgesetzte hört aktiv zu, fragt nach und resümiert das Gesagte. Ziel ist eine Vereinbarung, mit der sich der Mitarbeiter einverstanden erklärt und durch die das kritisierte Verhalten unwahrscheinlich wird. Also: Kritik ist gut, doch sie will gelernt sein. Denn nur eine produktive Kritik trägt zu einer Lösung bei, mit der beide Seiten glücklich sind.