

# O.K. statt K.O.

## Kritik: fair & konstruktiv

*Ob jemand Kritik annehmen kann, hängt sehr stark von der Art und Weise ab, wie sie vermittelt wird. Steht ein solches Gespräch an, so ist Ihr Kommunikationstalent gefragt. Unser Experte Karl Drack unterstützt Sie bei der Suche nach den richtigen Worten.*

Erfolgsfaktor Mitarbeiter:  
finden und binden.

Teil 9 – Feedback und  
Kritikgespräche

**G**erade zu Beginn eines neuen Beschäftigungsverhältnisses ist es sehr wichtig, gewünschte Verhaltensweisen zu verstärken und unerwünschte Eigenschaften zu eliminieren oder zumindest abzuschwächen. Ein ehrliches und konstruktives Feedback bringt alle Beteiligten weiter. Es stellt einen wesentlichen Bestandteil einer erfolgreichen Kommunikation im Beruf, aber natürlich auch im privaten Bereich dar.

Das Feedback erfordert von den Beteiligten die Bereitschaft, offen und ehrlich ihre persönlichen Einschätzungen/Meinungen in ein Gespräch einzubringen. Erwünschte Verhaltensänderungen im Hinblick auf die Leistung können am besten durch Kritikgespräche unter vier Augen erreicht werden. Mit öffentlich vorgetragener Kritik in Meetings, vor Gästen etc. erreicht man hingegen oft das Gegenteil (siehe „Kritikformen und Leistungsverhalten“).

Bedenken Sie, dass ein falsches Kritikverhalten auch zu erheblichen Verhaltensverschlechterungen führen kann. Gerade bei öffentlicher Kritik, die das Selbstwertgefühl am stärksten angreift, verschlechtert sich das Verhalten bei 70% der kritisierten Mitarbeiter noch weiter.

**Welches Kritikverhalten haben Sie?** Arbeiten Sie mit der Kritikform 1, sind Sie auf dem richtigen Weg. Bei Kritikform 2 und 3 machen Sie sich anhand

der Zahlen in der Tabelle Ihr Führungsverhalten bewusst. Analysieren Sie aber auch die Feedback-Kultur Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Sie hat einen entscheidenden Einfluss auf Ihren Unternehmenserfolg.

### Fehlverhalten sofort aufzeigen

Ohne Fehler zu machen kann man nicht dazulernen, ist eine Weiterentwicklung nicht möglich. Jedoch ist es wichtig, Fehler möglichst kein zweites Mal zu machen und sie möglichst frühzeitig zu erkennen und anzusprechen. Längeres Abwarten fördert zunehmend Unmut bis zur Aggression beim Kritikgeber, was eine sachliche Auseinandersetzung erschwert.

Der Kritiknehmer macht bestimmte Fehler immer wieder, wenn sie nicht rechtzeitig korrigiert werden, weil er falsche Verhaltensweisen verinnerlicht. Je länger Sie warten, umso schwieriger werden Verhaltensänderungen. Das kostet viel Zeit und Geld.

Ein gutes Feedback ist authentisch, klar und glaubwürdig (siehe in Tabelle „Feedback-Regeln“). Authentisch und wertschätzend Feedback zu geben ist eine hohe Kunst im Rahmen der persönlichen und kommunikativen Kompetenz. Feedback-Regeln sind normalerweise Bestandteil der Unternehmenskultur und sollten im Unternehmenshandbuch und „Welcome book“ aufgeführt sein.

Ein neuer Mitarbeiter sollte bereits zu Beginn auf die hohe Bedeutung des



Feedback/Kritikgespräches und die konsequente Umsetzung durch die Einhaltung bestimmter Spielregeln hingewiesen werden.

### Phasen des Feedback/Kritikgespräches

**Phase 1: Gespräch freundlich und sachlich beginnen.** Der Gesprächseinstieg sollte möglichst sachlich und freundlich sein. Dennoch nennen Sie unmissverständlich den Anlass Ihres Gespräches: „Herr Müller, ich denke, wir haben in den ersten vier Wochen ganz gut zusammengearbeitet und uns gut verstanden. Sie haben Ihre Arbeit bisher sehr ordentlich gemacht, bis auf die zwei wichtigen Beratungstermine, zu denen Sie zu spät erschienen sind.“

Durch einen positiven Gesprächseinstieg wird der Kritisierte eher bereit sein, die Kritik zu akzeptieren, da man im Vorfeld seine positiven Leistungen angesprochen hat. Der befürchtete „Totalverriss“ bleibt aus.

### Phase 2: Bitte um Erklärung für das Verhalten.

„Herr Müller, nennen Sie mir bitte den Grund für Ihre Verspätung, dann können wir vielleicht künftig solche Pannen vermeiden.“ Keinesfalls sollte man als Kritiker im Vorfeld seine Meinung zu möglichen Gründen kundtun. Die Ursachen können sehr vielfältig sein. Vielleicht ist ein Fehler bei der Informationsweitergabe durch einen anderen Mitarbeiter

aufgetreten. Oder bei der Einarbeitung wurden Fehler gemacht. Entscheidend ist in dieser Phase eine Tatsachenfeststellung im Hinblick auf weitere Schritte.

### Phase 3: Aufzeigen der Folgen für das Fehlverhalten.

Sehr wichtig ist hier, dass der Kritiker sachlich bleibt und nicht übertreibt. Es geht um die Kritik am Fehlverhalten und nicht an der Person insgesamt. Befragen Sie den Mitarbeiter hinsichtlich seiner Einschätzung der möglichen negativen Folgen seines Fehlverhaltens. Aus seiner Antwort können Sie erkennen, wie sich der Mitarbeiter im Hinblick auf unternehmerische Kompetenz, Identifikation mit Ihrem Unternehmen, Kritikfähigkeit, Kunden- und Teamorientierung, Leistungsorientierung, Entwicklungsstand und -potenzial etc. verhält.

Das sind einige der Fähigkeiten/Kompetenzen, die Sie eventuell als wichtige Einstellungskriterien dargestellt haben. In solchen Situationen können Sie sehr schnell die Kluft zwischen versprochener und gelebter Kompetenz der neuen Mitarbeiter feststellen. Nur dann, wenn Sie klar definierte Standards, Verhaltens-



### ZUR PERSON

Karl Drack, Jahrgang 1960, schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Uni Linz ab. Er war langjähriger Studiuleiter und ist seit 1997 als Berater/Coach mit Schwerpunkt „Mitarbeiter-, Team- und Führungsentwicklung“ tätig. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der BSA-Private Berufsakademie als Dozent ([www.bsa-akademie.de](http://www.bsa-akademie.de)).



# KRAFTPAKETE UNTER SICH

FIBO 2005  
Halle 5, Stand 5108



NEU  
DIE ERFOLGSSERIE

„Mit diesem Crosswalker der neuesten Generation stärken Sie Schritt für Schritt Ihre gesamte Muskulatur!“

EC-6200



Technische Details und Infos  
unter [www.ferroneta.de](http://www.ferroneta.de).

Ferroneta GmbH

Pöchlach 16531/1110 • D-47167 Eerbeke • Tel. 0176 631103 05-0  
Telefax 05548 417 18 47 • e-Mail: [Andreas.wentzel@ferroneta.de](mailto:Andreas.wentzel@ferroneta.de)



**CHECKLISTE: FEEDBACK-REGELN**

**Feedback geben:**

- Immer zuerst konkrete positive Rückmeldungen geben.
- Nur im eigenen Namen sprechen (Ich-Botschaften statt „man“ oder „Du-Botschaften“).
- Nicht werten, sondern beschreiben. Zeigen Sie auf, was bestimmte Verhaltenweisen im Unternehmen bewirken.
- Beziehen Sie sich auf konkrete Handlungen, nicht auf Eigenschaften, die der Empfänger derzeit noch nicht ändern kann.
- Störungen immer sofort angesprochen.
- Feedback bleibt ausschließlich im Kreis der Anwesenden.

Durch diese Vorgehensweise klären Sie drei wichtige Fragen:

- Hat der Mitarbeiter richtig zugehört oder war er vielleicht abgelenkt?
- Hat er Sie vielleicht falsch verstanden? Zum Beispiel durch zu viele Fachbegriffe, Fremdwörter etc.
- Haben Sie als Vorgesetzter ihn unzureichend informiert? Zum Beispiel durch zu wenig Infos, zu allgemeine Infos, Fehlinfos, Infos über den falschen Informationskanal.

**Feedback annehmen:**

- Aktives Zuhören und gegebenenfalls wichtige Punkte notieren; bei Unklarheiten nachfragen; Störungen sofort ansprechen.
- Nicht rechtfertigen, verteidigen (der Kritiker sieht es einfach so).
- Dem Feedback-Geber deutlich machen, dass das Beobachtete angekommen ist.
- Feedback als Chance sehen, über das nicht bewusste Verhalten Aufschluss zu gewinnen.
- Sich für das Feedback bedanken.

des Gespräches die zuvor angesprochene Kritik abzuschwächen. Dem Mitarbeiter sollte die Ernsthaftigkeit durchaus bewusst sein.

Bedanken Sie sich für das Gespräch, die Kritikfähigkeit und die gemeinsame Vereinbarung. Auch konkrete Unterstützungsmaßnahmen Ihrerseits – im Hinblick auf das gewünschte Verhalten – sollten Sie durchaus ansprechen, zum Beispiel Fachbücher, Fachzeitschriften, Internetadressen, Schulungen, Rollenspiel, Videoanalyse etc. empfehlen.

**Vertrauen ist gut, Kontrolle besser**

Abschließend muss nochmals betont werden, dass die Einarbeitung in der Probezeit stattfindet, um sich von der wirklichen Leistungsfähigkeit und vom Entwicklungspotenzial des neuen Mitarbeiters zu überzeugen. Denn der Mitarbeiter muss über die geforderten Kompetenzen wirklich verfügen, damit er seine Leistungsvorgaben selbstständig durchführen kann. Kann er den Anforderungen entsprechen, die Sie erwarten? Gerade die im Vorfeld eingesetzte, oft mangelnde Professionalität an Auswahlverfahren fördert Fehlentscheidungen. Wird in der Probezeit der neue Mitarbeiter sich selbst überlassen, besteht darüber hinaus die Gefahr, dass schwarze Schafe oder Trittbrettfahrer nicht rechtzeitig erkannt werden. Es ist also unumgänglich sich gerade in der ersten Phase besonders um den Neuen zu kümmern – entweder selbst oder durch einen qualifizierten Mitarbeiter.

**Vorschau.** Im nächsten Artikel besprechen wir weitere Tipps zur Einarbeitung und Leistungsüberprüfung sowie Weiterentwicklungsmaßnahmen von neuen Mitarbeitern. *Karl Drack*

weisen und Leistungskennzahlen vorgeben, können Sie Ihre Mitarbeiter zielorientiert führen und notfalls rechtzeitig gegensteuern.

Negative Folgen für ein Fehlverhalten lassen sich in Anlehnung an Liebel/Öechsler (Human Resource Management) in mindestens vier Kategorien einteilen:

- Folgen für das Unternehmen,
- Folgen für die anderen Mitarbeiter,
- Folgen für den Vorgesetzten,
- Folgen für den Kritisierten selbst.

**Phase 4: Vereinbarung des gewünschten Verhaltens/der erwarteten Leistung.** Man vereinbart mit dem Mitarbeiter das gewünschte Verhalten unmissverständlich. Die Frage: „Haben Sie das jetzt verstanden?“ führt in vielen Fällen nicht unbedingt ans Ziel, auch wenn sehr oft ein Ja oder ein verständnisvolles Kopfnicken die Antwort des Befragten ist.

Idealerweise bitten Sie den Mitarbeiter in dieser Phase, mit eigenen Worten den jeweiligen Sachverhalt mit dem erwünschten künftigen Verhalten noch einmal zu beschreiben: „Herr Müller, können Sie bitte mit Ihren eigenen Worten noch einmal kurz und bündig zusammenfassen, was wir jetzt vereinbart haben, damit ich sicher bin, dass ich mich verständlich ausgedrückt habe?“

Eine dauerhafte Verhaltensänderung im Hinblick auf die Unternehmensleistung erreichen Sie nur, wenn der Mitarbeiter die Kritik nicht nur hört, sondern sie auch versteht und das gewünschte Verhalten akzeptiert und umsetzen kann.

**Phase 5: Vertrauensbasis für weitere Zusammenarbeit bestätigen und aktiv die Umsetzung unterstützen.** Am Ende des Kritikgespräches sollte man dem Mitarbeiter zu verstehen geben, dass diese Kritik grundsätzlich nichts an der Vertrauensbasis verändert hat. Hüten Sie sich aber davor, am Ende

**KRITIKFORMEN UND LEISTUNGSVERHALTEN**

**Kritikform 1:**

Ruhige sachliche Kritik unter vier Augen (größte Schonung des Selbstwertgefühls).

Leistungsverhalten verbessert sich bei 80%  
Leistungsverhalten gleichbleibend bei 10%  
Leistungsverhalten verschlechtert sich bei 10%

**Kritikform 2:**

Ruhige, sachliche Kritik vor anderen (stärker getroffenes Selbstwertgefühl).

Leistungsverhalten verbessert sich bei 40%  
Leistungsverhalten gleichbleibend bei 10%  
Leistungsverhalten verschlechtert sich bei 50%

**Kritikform 3:**

Scharfe oder ironische Kritik vor den anderen (am stärksten getroffenes Selbstwertgefühl).

Leistungsverhalten verbessert sich bei nur 5%  
Leistungsverhalten gleichbleibend bei 25%  
Leistungsverhalten verschlechtert sich bei 70%

*Kritik an der Sache, der Leistung, des konkreten Verhaltens ist wirksamer als Kritik an der Person. Wer die Person kritisiert, verschärft den Konflikt, indem er den Menschen als Ganzes abwertet und damit offenen oder verdeckten Widerspruch (Aggression) oder Mutlosigkeit (Resignation) erzeugt. Quelle: Liebel H.J./Öechsler W.A.: Human Resource Management*