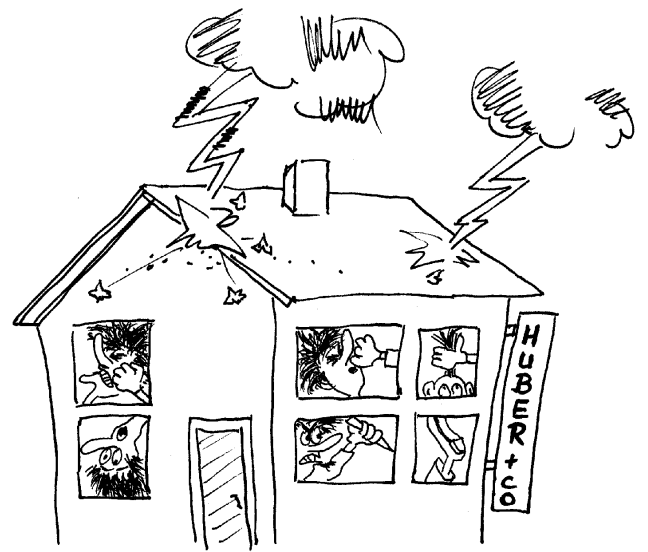


Mitarbeiterführung

# Das erfolgreiche Kritikgespräch

Wer mangelhafte Leistungen seiner Mitarbeiter nicht thematisiert, verhält sich wie ein Raucher auf einem Benzinfass. Denn zu langes Zögern bei kritikwürdigem Mitarbeiterverhalten kostet Nerven, Motivation und oft auch Geld. Oft leiden gleichzeitig mehrere Betroffene darunter. Es ist Ihre Aufgabe als Führungskraft, rechtzeitig aktiv zu werden.



**E**in Berufsleben ohne Konflikte ist praktisch undenkbar. Dennoch neigen wir dazu, Auseinandersetzungen aus dem Weg zu gehen. Dieser natürliche Schutzmechanismus bewahrt uns davor, in emotionsbeladene und unangenehme Situationen zu kommen. „Es hat gar keinen Sinn darüber zu sprechen“, ist eine typische Ausweichbewegung bei Konflikten. Dabei ist das Gegenteil der Fall: Nur die Auseinandersetzung mit dem Problem führt schließlich zur Problemlösung. Nur wenn die Gründe für die Differenzen gemeinsam erforscht werden, kann eine Verbesserung der Situation erreicht werden.

### Wann und wie eingreifen?

Welche Konflikte führen zu „Schwelbränden“ im Unternehmen? Wann ist es dringend nötig, dass die „Betriebsfeuerwehr“ (das sind Sie als Chef/Chefin/Führungskraft) auf schnellstem Wege ausrückt? Die häufigsten Konfliktursachen in Unternehmen sind Ihnen vielleicht aus eigener Erfahrung bekannt:

- Fehlerhafte Kommunikation
- Ungerecht empfundene Behandlung
- Unklarheit bei Positionen
- Fehlen von Aufstiegsmöglichkeiten
- Lohnverhältnisse

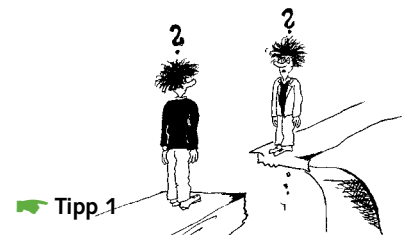
- Gegenseitige Abhängigkeit
- Kämpfe um Einfluss und Macht
- Misstrauen

Zögern Sie keinesfalls, wenn Sie Konfliktsituationen in Ihrem Unternehmen wahrnehmen. Entwickeln Sie zielstrebig Ihre Strategie zur Konfliktlösung: Zum ersten ist wichtig, die Konfliktursache zu finden. Zum zweiten muss gemeinsam mit allen Beteiligten in einem sachlichen und ruhigen Gespräch nach Lösungen gesucht werden. Sorgen Sie für ein ungestörtes Umfeld und ausreichend Zeit.

Zum dritten sollten Sie allen Beteiligten die Möglichkeit einräumen, ihr Anliegen und ihre Sicht der Dinge darzulegen. Dadurch werden aufgestaute Emotionen gelöst und die gemeinsame Suche nach den Ursachen erleichtert. Generell gilt für das betriebliche Miteinander: Zeichnet sich ein Betrieb durch ein vertrauensvolles Klima aus, wird Kritik konstruktiv eingesetzt, werden Meinungen der Mitarbeiter bei Entscheidungen mitberücksichtigt und kommt ab und zu Humor ins Spiel, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass schwerwiegende Konflikte erst gar nicht aufkommen. Sollte es dennoch zu Spannungen kommen, so wurde in jedem Fall ein Betriebsklima geschaffen, in dem Konflikte offen und sachlich angegangen werden. Sie wissen ja: Vorbeugen ist besser als bohren.

### Tipps für die Praxis

Nachfolgend noch einige Tipps aus dem kompakten Service-Ratgeber „Das erfolgreiche Kritikgespräch“ (siehe Kasten)



#### Tipps 1

#### Professionelle Vorbereitung

Um Konfliktsituationen besser zu meistern, oder sie erst gar nicht entstehen zu lassen, sollten Sie folgende Vorbereitungen treffen:

1. Mögliche Konfliktursachen feststellen
2. Dem Konflikt nicht aus dem Weg gehen
3. Lösungsansatz zusammen mit den Beteiligten finden
4. Gut vorbereitetes, sachliches Kritikgespräch ohne Emotionen führen



#### Tipps 2

**Nicht um den heißen Brei reden**  
Kommen Sie auf den Punkt. Reden Sie nicht um den heißen Brei. Das größte Hindernis für ein kon-

Sonderpreis exklusiv für SBZ-Leser:

### Das clevere Paket 1 „Personal/Strategie“

Das Buchpaket besteht aus folgenden drei Kompaktratgebern (Format: 13 x17 cm, je ca. 34 Seiten):

1. Alkohol im Betrieb
2. Das erfolgreiche Kritikgespräch
3. Wie finde ich geeignetes Personal?



**Sonderpreis** komplett: 14 €

zzgl. MwSt. + 4 € Versandkosten

(ab Bestellwert 60 € netto frei Haus)

Bei Mengenabnahmen gibt es Procente: 10 % ab 10 Stück und 20 % ab 20 Stück (Beispiel: 4 x Buchpaket sind 12 Stück)

**Bestellungen** an den Gentner Verlag, Stuttgart:

- Telefon (07 11) 6 36 72-8 57 (Frau Peters)
- Telefax (07 11) 6 36 72-7 57
- E-Mail: [peters@gentnerverlag.de](mailto:peters@gentnerverlag.de)
- Online: [www.shk-pakete.de](http://www.shk-pakete.de)

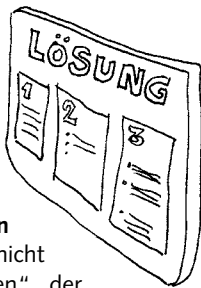
struktives Kritikgespräch ist das Abweichen zu Randereignissen des Geschehenen. Nicht selten verlassen Mitarbeiter ein Kritikgespräch mit dem Bewusstsein, so schlau zu sein wie vorher („Was wollte mir mein Chef eigentlich sagen?“) Statt Klarheit herrscht noch stärkere Unsicherheit („Jetzt versteh ich gar nichts mehr“).

Drücken Sie deshalb in klaren Worten aus, was Sie wahrgenommen haben, wie Ihre Einschätzung dazu ist und welche Erwartungen Sie haben.

### 👉 Tipp 3

#### Von der Konfliktlösung zum Maßnahmenplan

Spielen Sie nicht den „Helden“, der alles im Griff und für alle Fälle eine Lösung parat hat. Versuchen Sie, wenn möglich, mit Ihrem Mitarbeiter einen Lösungsweg zu finden, wie man gemeinsam aus dem Dilemma wieder herauskommt. Schauen Sie bei dieser Gelegenheit mit Ihrem Mitarbeiter in die Zukunft. Erstellen Sie einen Maßnahmenplan, wie solche Vorfälle im Interesse des Unternehmens in Zukunft vermieden werden können. „Aus Fehlern lernen“ gilt nicht nur für den Einzelnen, sondern im gleichen Maße für Organisationen und Unternehmen.



Die Autoren **Ottmar Kuball** (l.) und **Werner Heimbach** von HaZweiOh sind als Trainer, Berater und Autoren seit vielen Jahren in der SHK-Branche bekannt. Sie bilden auch Monteure zu Serviceprofis aus ([www.hazweioh.com](http://www.hazweioh.com)). Sie haben die Personal/Strategie-Ratgeber speziell für die Problemstellungen im Handwerk zugeschnitten.