

Kritik schafft Begeisterung

Viele Führungskräfte sorgen durch falsches Kritikverhalten dafür, dass Mitarbeiter nicht motiviert, sondern verschreckt werden. Konstruktive Kritik dagegen fördert die Leistungsbereitschaft.



Erbost stürmt der Vertriebsleiter in das Büro seiner Outbound-Mitarbeiterin. Seit längerem ist er unzufrieden mit der Angestellten, deren Aufgabe es ist, per Telefon aktiv auf den Kunden zuzugehen und ihm Follow up-Produkte und Restbestände anzubieten. Die junge Verkäuferin erreicht nicht die Anzahl der Kundengespräche, die er vorgegeben hat, generiert zu wenig Umsatz. Im Büro der Mitarbeiterin, die sich gerade mit einem Kollegen unterhält, wird der Vorgesetzte laut: „Frau Hensing, warum klappt das eigentlich nicht? Die anderen schaffen es doch auch! Warum halten Sie sich nicht einfach an den Gesprächsleitfaden, den wir nun schon hundert Mal einstudiert haben. Permanent muss ich Sie kontrollieren, sonst läuft gar nichts!“

Mit dieser rabiaten Ermahnung steht er nicht allein. 79 Prozent der deutschen Führungskräfte spenden unausgewogen Anerkennung und Kritik, 63 Prozent nehmen Kritik durch ihre Mitarbeiter nicht wahr, 59 Prozent sprechen Konflikte selten oder nie an. Das sind Resultate einer Studie, die die Unternehmensberatung Studnitz vor einiger Zeit durchgeführt hat. Sie lassen die Sozialkompetenz der Vorgesetzten in einem düsteren Licht erscheinen. So darf vermutet werden, dass die Demotivation vieler Mitar-

beiter unmittelbar mit dem Führungsverhalten und Führungsstil zusammenhängt. Unangemessen vorgetragene Kritik durch Vorgesetzte stellt einen der häufigsten Gründe für mangelndes Engagement dar. Und schnell ziehen dann auch am Betriebsklima-Horizont dunkle Gewitterwolken auf.

Sicherlich, die Zeiten sind schwierig, am Point of Sales, an der Verkaufstheke, im Vertrieb, bei der Telefonakquisition. Der Kampf um den Kunden ist im vollen Gange - die Unternehmen sind in wirtschaftlich angespannten Zeiten auf schnelle Abschlüsse im operativen Tagesgeschäft angewiesen. Um so wichtiger ist es, dass die Chefs zu konstruktiver Kritik fähig sind, durch die Fehler nicht nur angesprochen und für die Zukunft ausgeschlossen werden. Vielmehr sollte das Kritikgespräch den Mitarbeiter motivieren, die im Verkauf so wichtige Beziehungsebene zum Kunden aufzubauen. Denn wo Märkte immer enger und Produkte oder Dienstleistungen immer ähnlicher werden, wird der kompetente Verkäufer zum Erfolgsfaktor.

Der Vertriebsleiter aus dem Eingangsspiel macht bei seiner Kritik alles falsch, was er nur falsch machen kann: Die Kritik wird aggressiv in Gegenwart eines Kollegen vorgebracht. Er setzt auf Kontrolle statt auf Vertrauen. Er lässt seine Mitarbeiterin nicht zu

Wort kommen und den Sachverhalt aus ihrer Perspektive darstellen, auch nutzt er seine Machtposition aus, um sie zu disziplinieren. Hinzu kommt, dass der Vertriebsleiter seiner Verkäuferin die Ziele vorgibt, statt sie gemeinsam mit ihr zu formulieren oder zumindest ihre Zustimmung dafür zu erhalten. Daraus entsteht die Gefahr, dass sie das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten auf ihre Kundengespräche überträgt und im telefonischen Kundenkontakt so agiert, dass der Vertrauensaufbau und die Kundenorientierung darunter leiden.

Kooperation ist gefragt

Kritik kann konstruktiv wirken, wenn die Führungskraft das Kritikgespräch als Chance begreift, zusammen mit dem Mitarbeiter eine Strategie zu entwickeln, die der Verbesserung der Arbeitsabläufe und des Mitarbeiterengagements dient. Das ist möglich, wenn der Vorgesetzte die Grundsätze der produktiven Kritik beachtet, durch die gerade kritisierte Mitarbeiter motiviert werden, ihr Leistungspotenzial zu entfalten.

- Gesprächsvorbereitung: Produktive Kritik ist aktiv planend; sie will einen unbefriedigenden Ist-Zustand einem bestimmten Soll-Zustand annähern. Die Führungskraft muss

FAZIT

Kritik ist wichtig, um die Schwächen von Mitarbeitern in Einzelpunkten zu beheben. Wichtig dabei ist aber, dass die Kritik konstruktiv und zukunftsweisend vorgebracht wird. Sie sollte in einem Vier-Augen-Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter formuliert werden, auf das sich beide Seiten vorbereiten. Die Kritik muss sachlich sein und dem Kritisierten die Möglichkeit geben, seine Meinung zu äußern und sein Verhalten zu reflektieren. Eine solche positive Kritik steigert die Motivation der Mitarbeiter und verbessert deren Leistung.

sich über ihre Ziele im Klaren sein. Kardinalfragen bei der Gesprächsvorbereitung sind „Was und wen will ich warum kritisieren?“ sowie „Was soll die Kritik bewirken und welche Schritte muss ich gehen, um diese Wirkung zu erreichen?“

Produktive Kritik ist zeitorientiert: Ein Mitarbeiter, der sich in einer Stresssituation befindet und mit sich selbst zu kämpfen hat, ist für Kritik nicht empfänglich. Und auch der Kritisierende sollte sich nicht gerade dann den Mitarbeiter vorknöpfen, wenn er im psychologischen Nebel steht und das Reptilienhirn dominiert. Deshalb vereinbart er mit dem Mitarbeiter einen Gesprächstermin - so können sich beide vorbereiten.

Sowohl menschlich als auch sachlich

- Positive Gesprächseröffnung: Das Kritikgespräch findet unter vier Augen und in ruhiger Atmosphäre statt. Dabei schützt die Führungskraft die Selbstachtung des Kritisierten, indem sie das natürliche Machtgefälle zwischen Chef und Mitarbeiter nicht ausnutzt. Abstrafendes Abkanzeln vor Kollegen ist auf jeden Fall zu vermeiden. Zu Beginn spricht der Vorgesetzte zuerst über ein unverfängliches Thema oder geht auf eine der Stärken des Mitarbeiters ein, etwa so: „Ich bin mit Ihren Leistungen wirklich zufrieden, zum Beispiel beim Erfassen der Kundendaten. Heute möchte ich mit Ihnen jedoch über Ihre Outbound-Aktivitäten sprechen.“

- Kritikpunkte in der Ichform: Die Führungskraft ergeht sich nicht in dunklen Andeutungen, sondern trägt den Kritikanlass klar vor. Statt eine provozierende Sie-Botschaft zu versenden, die als Angriff gewertet werden kann - „Sie müssen unbedingt Ihr Verhalten am Telefon ändern“ -, nutzt er eine Ich-Botschaft: „Ich bin der Meinung, wir können Ihr Vorgehen am Telefon ver-

bessern. Denn ich habe beobachtet, dass Sie da Probleme haben.“ Die Ich-Botschaft stellt die Meinung des Kritikers zur Diskussion, die Schuld des Kritisierten wird nicht als unumstößliche Tatsache dargestellt. Der Betroffene kann nach den konkreten Problemen fragen, und schon hat der Vorgesetzte auf eine sachliche Art und Weise den Einstieg in das Kritik- und Motivationsgespräch gefunden. Die Sie-Botschaft hingegen ist belehrend und führt zu Konfrontationen und Rechtfertigungen, die ein sachliches Gespräch verhindern.

- Sachlichkeit entscheidet: Im Mittelpunkt des Kritikgesprächs steht der sachliche Aspekt, der Vorgesetzte nennt Tatsachen und versucht den Ursachen für das kritisierte Verhalten auf die Spur zu kommen, um mit dem Mitarbeiter eine in die Zukunft gerichtete Lösung zu entwickeln. Er vermeidet jeden Anschein, die Person anzugreifen - ihm geht es um die Sache. Kritik durch Fragen: Indem der Vorgesetzte seine Kritik in Frageform vorträgt,

nimmt er ihr die Schärfe und bezieht den Betroffenen in den Problemlösungsprozess ein, etwa so: „Was halten Sie davon, wenn Sie zukünftig bei Ihren Telefonaten folgendes berücksichtigen ...“

- Interaktion ist wichtig: Der Kritisierte erhält Gelegenheit, sich im Dialog argumentativ zur Sache zu äußern. Die Führungskraft bittet ihn, das Problem aus seiner Perspektive zu schildern. Sie hört aktiv zu, fragt nach und fasst zusammen.

Produktive Kritik hat ein Ziel

Ziel des produktiven Kritikgesprächs ist, zu einer Zielvereinbarung zu gelangen, mit der der Mitarbeiter einverstanden ist und die das kritisierte Verhalten in Zukunft unwahrscheinlich macht: Produktive Kritik betont, dass sie helfen will. Denn der Vorgesetzte verdeutlicht dem Mitarbeiter, dass er ihn nicht zurechtweisen, sondern gemeinsam mit ihm Möglichkeiten suchen möchte, seine Aufgaben besser zu erfüllen. So wird das Kritikgespräch zu einem Motivations-

und Fördergespräch. Bei der Einschätzung dessen, was Menschen motiviert, existieren unterschiedliche Auffassungen. Während etwa ein Vorgesetzter meint, ein gutes Einkommen und ein gesicherter Arbeitsplatz seien die Fundamente für Mitarbeitermotivation, hat für die Mitarbeiter oft die Anerkennung ihrer Arbeit oberste Priorität.

Motive wie Selbstverwirklichung und eine ausreichende Balance zwischen Arbeit und Freizeit drängen nach vorne. Deshalb sollte die Führungskraft herausfinden, zu welchem Motivationstyp ein Mitarbeiter gehört. Nur so kann sie entscheiden, ob sie ihn am besten durch eine Gehaltserhöhung motiviert oder indem sie ihm die Sinnhaftigkeit seiner



Konstruktive Kritik fördert die Motivation und den Leistungswillen bei den Agents.

Tätigkeit verdeutlicht. Jeder Chef findet in seinem Team Verkäufer, die von höchst unterschiedlichen Motivatoren geprägt werden. Hilfreich ist ein Motivatoren-Check, den der Vorgesetzte im persönlichen Gespräch mit dem Mitarbeiter durchführt. Auf dieser Basis können Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam bestimmen, welche Motivationsinstrumente eingesetzt und welche konkreten Umsetzungshilfen benötigt werden. Dies erfordert vom Vorgesetzten ein Höchstmaß an emotionaler Intelligenz, die Balance der vier Kompetenzbereiche Fach- und Sachwissen, persönliche, methodische und soziale Kompetenz, Engagement und Einsatzwillen.

> MICHAEL SCHNAUBELT



Michael Schnaubelt ist Inhaber der Unternehmensberatung Mick.
E-Mail: mick@dieagentur.com