



TUN!

ZTN Vertriebsmail März 2011



ZTN Training & Consulting · Österreich - Deutschland - Schweiz · www.ztn.biz

Kritikgespräche erfolgreich führen Teil 1

Kritikgespräche erfolgreich führen ist sicherlich eine der Königsdisziplinen der Kommunikation und Führung.

Erfolgreich heißt dabei:

- Sachliches Ziel erreichen
- Eine gute Beziehung zum Gesprächspartner aufrecht erhalten
- Und dies aber nicht nur auf Kosten der eigenen Meinung

In Seminaren wünschen sich die Teilnehmer hierzu oft eine Checkliste oder Zusammenfassung, was alles zu beachten ist.

Ich denke, es ist ein hoher Anspruch, hierzu ausreichend und fundiert alles in wenigen Zeilen zusammen zu fassen – aber stellen wir uns dieser Herausforderung!

Basis jedes erfolgreichen Kritikgespräches ist zunächst eine gute Vorbereitung

Diese beinhaltet:

Welche Ziele möchte ich im Gespräch erreichen? (Beachte: Sachliche Ziele und Beziehung positiv aufrecht erhalten)

Diese Ziele schriftlich fixieren. Sie leiten mich im Gespräch, vermeiden, dass ich in Punkten nachgebe, die nicht verhandelbar sind und gewährleisten, dass ich nichts vergesse und hinterher das Gespräch nochmals aufrollen muss.

Mit welchen Argumenten möchte ich im Gespräch vorgehen?

Hier gilt vor allem: Möglichst viele „Fakten und Beweise“ dabei haben, um nicht durch einfache Fragen des Gegenübers „ausgehebelt“ zu werden.

Wichtig ist aber genauso: Mit welchen Argumenten des Gesprächspartners rechne ich?

Hier gilt es, sich möglichst tief in die Situation des anderen hineinzuversetzen und seine Position zu durchdenken.

Das hat einige Vorteile: Zunächst habe ich dann im Gespräch

gegebenenfalls mehr Verständnis für die Position meines Gegenübers, kann mir schon Gegenargumente zuordnen und eventuell „aktive Einwandbehandlung“ betreiben. D.h.: Die Argumente des Anderen im Gespräch vorwegnehmen, also „den Wind aus den Segeln nehmen“.

Hier zitiere ich gerne nochmals eines meiner Lieblingssätze von Rudi Carrell, holländischer Showmaster:

„Man kann immer nur dann ein Ass aus dem Ärmel zaubern, wenn man es vorher auch hineingesteckt hat!“

Zuletzt:

Ort, Zeitpunkt und Umstände des Gesprächs festlegen:

Ein Kritikgespräch gehört niemals in die Öffentlichkeit

Menschen in Gegenwart Anderer zu kritisieren, ist eine der größten Unsitten im Kritikverhalten.

Kritik vor Dritten führt in der Regel immer zu emotionaler Gegenreaktion beim Anderen, da er vor seinem Umfeld nicht schlecht dastehen will. Darüber hinaus kann es leicht passieren, dass sich Außenstehende mit dem „schwächeren“ Gesprächspartner identifizieren und sympathisieren. Schnell hat man dann plötzlich eine ganze Gruppe von Mitarbeitern gegen sich als Chef.

Kritikgespräche gehören auch nicht zwischen „Tür und Angel“ geführt, sondern an einen möglichst neutralen Ort. Das Chefbüro ist häufig für Mitarbeiter ein Bereich, an dem es gilt, vorsichtig und zurückhaltend zu sein. (Chefvier!) Das kann in lösungsorientierten Kritikgesprächen oft hinderlich sein.

Zumindest aber kein Gegenüber sitzen am Chefschreibtisch. Das wird eher als Konfrontation verstanden und erschwert den Konsens. Besser ist der „Runde Tisch“ oder ein Sitzen über Eck.

Zum Zeitpunkt sei gesagt:

In der Regel ist es nie verkehrt, über ein Problem oder einen Fehler mal eine Nacht zu schlafen.

Dies beruhigt meist extreme Emotionen, die nicht immer hilfreich bei der Lösungsfindung sind.

Andererseits sollten wir, wenn eine Kritik notwendig ist, auch nicht bis zum nächsten Mitarbeitergespräch in einigen Monaten warten.

Dann fehlt meist der Bezug zum Fehlverhalten. Darüber hinaus ärgern wir uns die ganze Zeit über das Thema und die Wut wird immer größer.

Fairer Weise gebe ich auch meinem Gesprächspartner das Recht auf Vorbereitung.

Ich möchte meinen Gegenüber in der Regel ja nicht überrumpeln, sondern eine gemeinsame, tragfähige Lösung finden und hierzu möchte ich auch gerne wichtige Argumente meines Gesprächspartners wissen.

Dies alles sind jetzt eher „formelle“ Aspekte der guten Vorbereitung auf ein Kritikgespräch.

Wichtig sind aber auch die „soften“ Themen

Wie ist eigentlich mein Kritikverhalten?

- Bin ich zu „weich“ in Kritikgesprächen? Lenke ich „des lieben Friedens Willen“ lieber mal ein, gebe ich bei hartem Gegenwind gerne mal nach? Steht für mich Ziel 2 („Aufrechterhaltung einer guten Beziehung“) immer vorrangig im Focus? Gerade dann ist es wichtig, sich klare Ziele zu formulieren. Beobachten Sie dann auch bewusst Ihre verbale und nonverbale Kommunikation: Vorsicht vor „sprachlichen Weichmachern“ wie: „Wäre schön, wenn sie mal würden...“; eigentlich sollten wir...“ etc. Hilfreich sind klare, kurze Sätze ohne Konjunktiv. Auch mutiges Anschauen statt schüchternes Wegblicken und das Aushalten von Gesprächspausen sind wichtig. Wer Schweigen nicht aushält und dann hilflos weiterplappert, redet sich so oft um „Kopf und Kragen“.

- Bin ich zu „hart“ in Gesprächen? Beispiele hierfür sind:

Laut werden, verletzender Zynismus, manchmal zu viel Klarheit, Misstrauen gegenüber Anderen, wenig Gesprächsbereitschaft, wenig Offenheit gegenüber Argumenten des Gesprächspartners.

Hier empfiehlt es sich, bewusst erst mal zuzuhören und „verstehen vor verstanden werden“ als Maxime zu sehen. Darüber hinaus auch sich bewusst zu machen, dass gemeinsam getroffene Entscheidungen tragfähiger sind und nicht nur das sachliche Ergebnis als einziges Ziel anzuerkennen, sondern auch die Person des anderen zu respektieren.

Sie sehen schon, wie wichtig eine optimale Vorbereitung auf ein Kritikgespräch ist.

Aber welcher Sportler würde ohne optimale Vorbereitung in einen wichtigen Wettkampf gehen? Wie wichtig sollte uns dann eine optimale Vorbereitung auf ein - in der Regel wichtiges - Kritikgespräch sein!

In Teil 2 setzen wir uns dann mit dem Kritikgespräch als solches auseinander.

Alles Gute bis dahin.....




Kai Heß

ZTN Training & Consulting

ZTN
Training & Consulting

Österreich
In der Telle 3
A - 6921 Kennelbach
Tel: +43 5574 78021-0
Fax: +43 5574 78021-7
info@ztn.biz

Deutschland
Kapellenweg 1a
D - 85625 Berganger
Tel: +49 8093 905986-2
Fax: +49 8093 905986-3
kai.hess@ztn.biz

Schweiz
Lilienweg 9
CH - 9435 Heerbrugg
Tel: +41 71 244 1969
Mobil: +43 664 8536182
info@ztn.biz