

Motivieren

GESPRÄCHSFÜHRUNG ■ *Beschwerden, Bewerbungstermine, Gehaltsverhandlungen: Wie trifft man als Chef den richtigen Ton?*

In einer neuen RUNDSCHAU-Serie gibt die Management-Trainerin Dagmar Kohlmann-Scheerer (siehe Kasten) Tipps für schwierige Situationen. Erstes Kapitel: Kritisieren, ohne zu verletzen.

- Positives in den Vordergrund stellen
- Ich-Aussagen helfen, unnötige Aggressionen zu vermeiden

Der Abschied bereitet das Wiedersehen vor, sagt man. Bezogen auf die Kritik bedeutet das: »Kritik bereitet das nächste Engagement vor.« Angenommen, Sie hätten 90 von 100 Punkten einer Aufgaben-Liste abgearbeitet. Nun kommt Ihr Vorgesetzter und sagt: »90 sind ja ganz gut, aber was ist eigentlich mit den letzten zehn?« – Nicht sehr motivierend. Leider wird jedoch viel zu oft in dieser Form kritisiert, in der auf Negatives deutlicher hingewiesen wird als auf das, was gut gelungen ist.

Und das ohne Not, denn eine 90 %-Leistung können Sie auch anders ansprechen: »Sie haben



CHECKLISTE

Fair bleiben!

Das hilft, um mit Kritik keine überflüssigen Kampfhormone zu provozieren. Gemeinsame Lösungen sind so leichter zu finden.

■ Kritik soll beschreibend sein, nicht bewertend, interpretierend oder unterstellend im Sinne von: »Na, heute so unkonzentriert, mal wieder die ganze Nacht durchgemacht.«

■ Kritik soll konkret sein, nicht allgemein und verschwommen. »Da sollte sich etwas ändern...« reicht nicht.

■ Kritik soll weiterhelfen, nicht eigene Bedürfnisse befriedigen – nach dem Motto: »Jetzt zeige ich Dir mal, wo's lang geht.« Der Kritisierende sitzt immer am längeren Hebel. Nutzen Sie das nicht aus!

hervorragende Arbeit geleistet, die 90 Punkte bringen uns ein ganzes Stück voran. Was ich nicht verstehe ist, warum Sie die letzten zehn nicht gelöst haben. Könnten Sie mir die Gründe dafür er-

mit Kritik

klären?« Ehe Sie sich als Führungskraft auf eine Bewertung einlassen, fragen Sie erst einmal nach dem »Warum«. Sie können davon ausgehen, dass niemand absichtlich Fehler macht. Jeder möchte erfolgreich sein, keiner macht sich gerne zum Verlierer.

Aber Hand aufs Herz: Haben Sie sich bei Bagatelldelikten nicht auch schon mit solchen Formulierungen ertrappt: Wie oft habe ich Ihnen schon gesagt, dass Sie...? Sie haben schon wieder...! Immer lassen Sie...! Vielleicht meinen Sie es gar nicht so, aber solche Sätze haben eines gemeinsam: den Vorwurfscharakter, durch den sie Aggressionen und Ablehnung hervorrufen. Der Kritisierte wird eine Verteidigungshaltung aufbauen. Er fühlt sich bloßgestellt und angegriffen. Er wird sich rechtfertigen, und da ist es schwer, Fehler einzusehen.

Um sein Gegenüber nicht mit Vorwürfen wie »Sie sprechen zu leise« in Kampfstellung zu bringen, eignen sich »Ich-Aussagen«. Zum Beispiel: »Ich hatte Mühe, akustisch zu folgen, mir war es zu leise, darum habe ich nach einer Weile abgeschaltet.« Sie sprechen eigene Gefühle aus, benennen klar, was Sie stört und begründen das.

Der Vorteil dabei ist, dass Sie Ihren Gesprächspartner nicht direkt einer »Untat« bezichtigen und er selbst entdecken darf, was falsch war. Er bleibt offen, wird nicht aggressiv und fasst leichter den Vorsatz, sein Verhalten zu ändern. Damit lösen Sie nicht, wie durch ein Wunder, alle Probleme. Aber Sie schaffen ein besseres Betriebsklima, erleichtern sich bei kleinen Ärgernissen den Alltag und motivieren mit Ihrer Kritik.

DER GUTE TON

Die Expertin

In unserer neuen RUNDSCHAU-Serie »Gesprächsführung« gibt Dagmar Kohlmann-Scheerer, Inhaberin des Management-Instituts DKS Training, Tipps für knifflige Situationen, in denen es darum geht, den »richtigen Ton« zu finden. Sie schult seit mehreren Jahren Nachwuchskräfte für leitende Positionen in Führungsverhalten. Ihr Institut gründete sie 1997. Mit-

terweile bietet sie dort – zusammen mit 13 weiteren Trainern – Seminare zu den Themen »Führung«, »Reden«, »Verhandeln«, »Dialog« und »Repräsentieren« an. Weitere Informationen bei: DKS Training, Eisenheimer Str. 50, 80887 München, Tel.: 089/8 11 58 95, E-Mail: info@dks-training.de oder im Internet: www.dks-training.de.



Dagmar Kohlmann-Scheerer