



# TUN!

ZTN Vertriebsmail April 2011



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

## Kritikgespräche erfolgreich führen Teil 2

In einigen früheren Mails haben wir uns intensiv mit einzelnen Aspekten von Kritikgesprächen beschäftigt. (Vgl. Mails: „Schwierige Gespräche“, „Lösungsorientierte Kommunikation“, „Mülleinerworte“ usw.) Anspruch heute soll eine kurze Zusammenfassung, eine Art „Checkliste“, sein.

Nach unserer guten Vorbereitung auf das Kritikgespräch gilt es jetzt im eigentlichen Gespräch wichtige Grundsätze zu beachten:

Wichtigster Grundsatz hierbei sollte immer die **Trennung von Person und Sache** sein.

### Wir kritisieren Tatsachen und Verhalten, niemals die Person unseres Gesprächspartners

Das heißt nicht, dass Kritikgespräche immer nur sachlich ablaufen sollen.

Dies ist meines Erachtens gar nicht möglich. So sachlich kann fast niemand sein, dass ihn Kritik persönlich unberührt lässt.

**Ja zu Emotionen im Kritikgespräch: Sie bedeuten Engagement und Interesse.**

Aber das sollten keine negativen Emotionen sein, die gegen einen anderen gerichtet sind.

Ich kann jedoch durchaus zu erkennen geben, dass ich enttäuscht oder verärgert bin.

**Nein zu Emotionen, die sich gegen einen anderen richten:** Beleidigungen, Sticheleien, verletzende Ironie und Zynismus.

### Kritikgespräche sollten auch immer lösungsorientiert statt problemorientiert sein

Wer Schuld an einem Fehler hat oder was falsch gelaufen ist, nur kurz behandeln.

Viel wichtiger erscheint mir die Frage:

**„Was können wir in Zukunft tun, damit der Fehler nicht noch mal passiert?“**

Dieser lösungsorientierte Ansatz ist zukunftsorientiert und hat weniger mit Vorwürfen und Rechtfertigungen zu tun, als mit Ideen und möglichen Veränderungen.

In unseren Seminaren üben wir ein **6 - stufiges „win - win - Modell“** zur Problemlösung:

#### 1. Problem genau definieren

Dabei gilt: Kurze, klare Darstellung meiner Sicht des Problems, des Fehlverhaltens oder meines Kritikpunktes.

Ich bin hier kein Fan der lange gelehrt „Sandwich - Taktik“.

Diese besagt: Jedes Kritikgespräch erst einmal mit einem Lob zu beginnen, dann zu kritisieren und am Schluss wieder zu loben.

Hier weiß keiner woran man ist und alles verschwimmt ineinander. Haben Sie Mut zu klaren Äußerungen!

Dann aber gilt:

### „Verstehen vor verstanden werden!“



Ich möchte zunächst einmal ganz genau die Meinung des anderen kennen lernen. (Meine Meinung kenne ich ja schon!)

**Wichtig hierfür ist:**

- Aktives Zuhören
- Interesse für die Meinung des anderen zeigen
- Wichtiges abschließend zusammenfassen.

#### 2. Lösungsvorschläge sammeln

Hier gilt für mich immer:

Am Besten ist es, mein Gegenüber kommt mit einer eigenen Idee zur Problemlösung, die für mich trag-

bar ist.

Mit eigenen Ideen identifiziert sich ein Mensch leichter als mit Vorgaben.

Ggf. hilft es auch, den Gesprächspartner durch intelligente Fragen zu einer eigenen Lösung zu führen.

Versuchen Sie mehrere gemeinsame Lösungsansätze zu erarbeiten und verbeißen Sie sich nicht gleich in die erstbeste Idee.

Hier gilt die wichtige Brainstormingregel:

#### Erst Lösungsvorschläge sammeln, dann:

#### 3. Lösungsvorschläge bewerten

und sich

#### 4. für eine Lösung entscheiden

Hier sollte man sich für eine möglichst gemeinsame Lösung entscheiden, hinter der beide Seiten stehen.

Einseitige Lösungen bergen immer die Gefahr, dass eine Seite hinterher keine große Energie in die Umsetzung steckt und die andere Seite mehr Umsetzungsdruck entwickeln muss.

Treffen Sie am Ende eine eindeutige und klare Vereinbarung und gehen Sie nicht mit gegenseitigen freundlichen Absichtserklärungen auseinander:

„Ich werde mich bemühen..., ich versuche in Zukunft pünktlicher zu sein...“

In solchen Erklärungen steckt schon der erste Schritt zum Misserfolg der Vereinbarung.

**Also besser:**

#### 5. WWW + K

Eine Formel für Umsetzungserfolg:

### Wer macht was bis wann und wie wird kontrolliert?

Klare Verantwortlichkeiten festlegen, konkret vereinbaren, was getan wird (Handlungsschritte fixieren, klares Ziel festlegen), bis wann erwarten wir eine Veränderung und ganz wichtig: bereits jetzt den nächsten Termin festlegen, an dem die Vereinbarung überprüft wird.

#### 6. Erfolg der Lösung beurteilen

Das ist das gemeinsame Feedbackgespräch.

Und das ist ganz wichtig und sollte (gerade auch in der Führungsarbeit) nie vergessen werden:

Kam es zu keiner Veränderung, müssen weitere Konsequenzen besprochen werden.

Kam es zu einer Verbesserung, hat unser Gegenüber ein Recht auf positives Feedback.

Wichtig erscheint mir in solchen Kritikgesprächen zu sein, dass ich die Person des anderen immer respektiere.

D.h.: Lassen Sie den Anderen immer sein Gesicht wahren, akzeptieren Sie, dass es auch andere Meinungen geben kann. Drohungen, Erziehungsversuche, Zynismus oder Vergleiche mit anderen Personen haben in einem solchen Gespräch nichts zu suchen.

Andererseits sollten wir des lieben Friedens Willen keine „faulen Kompromisse“ akzeptieren, die eh´ nicht dauerhaft tragfähig sind.

Beim nächsten Mal beschäftigen wir uns mit dem Thema:

**„Verhalten nach einem Kritikgespräch“.**

Bis dahin viel Erfolg bei der Umsetzung!



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