

Kritik am Chef...

Dass sich Mitarbeiter über ihren Chef beschweren, kommt auch in den erfolgreichsten Teams vor. Wichtig ist, professionell darauf zu reagieren. Lesen Sie hier, wie Sie am besten damit umgehen.

Es gibt viele Gründe, warum Sie als Führungskraft in die Kritik Ihrer Mitarbeiter geraten. Die Führungsaufgabe ist komplex, die aktuellen Herausforderungen in den Unternehmen verlangen den Mitarbeitern und den Führungskräften viel

ab und nicht jeder Mitarbeiter ist bereit, sich führen zu lassen.

Es steht viel auf dem Spiel, denn in diesem Augenblick können Sie Ihr Team nicht mehr erfolgreich führen. Schnell zu reagieren ist jetzt wichtig. Doch Vorsicht: Es muss auch die richtige Reaktion sein. Denn mit einer falschen Einstellung, falschen Annahmen oder falschen

Handlungen reiten Sie sich und Ihr Team trotz aller Anstrengungen und Bemühungen noch tiefer in den Schlamassel.

Erkennen Sie die sachliche und emotionale Ebene

Es ist nicht leicht: Das Ganze ist kein sachliches Problem, sondern oft eine hoch emotionale Angelegenheit – sowohl für Sie, der Sie sich angegriffen und infrage gestellt fühlen, als auch für Ihre Mitarbeiter. Die sind sauer, enttäuscht, verzweifelt und denken: Jetzt reicht es, jetzt muss was passieren. Und wenn aufgeladene Emotionen aufeinanderprallen, kann es richtig knallen.

So gehen Sie die Sache überlegt und strategisch klug an:

Finden Sie die richtige Einstellung. Ihre Einstellung ist jetzt mindestens der halbe Erfolg. Die Kunst besteht darin, Ihre normalen und völlig verständlichen Gefühle zu überwinden –

DIE AUTORIN



Ursula Wawrzinek
Fachbuchautorin und
Beraterin für Strategische
Konfliktlösung, München



diese schränken jetzt nur Ihre eigene Sicht ein. Es geht tatsächlich darum, Ihre Gefühle zu versachlichen und professionell damit umzugehen – nur das bringt Sie jetzt weiter:

► **Entdramatisieren Sie die Situation.**

Machen Sie sich bewusst, dass Sie nicht als Privatmensch in der Kritik stehen, sondern dass es lediglich darum geht, wie Sie Ihre Führungsrolle ausüben. Das hilft Ihnen, Abstand zu gewinnen und sich auf den Führungsjob zu fokussieren.

► **Akzeptieren Sie die Kritik.**

Es ist wie es ist. Die Mitarbeiter sind unzufrieden mit einigen Aspekten Ihrer Führungsarbeit. Damit gilt es jetzt umzugehen.

► **Öffnen Sie sich für die Anliegen Ihrer Mitarbeiter.**

Geben Sie die Erlaubnis, dass die Kritik offen Ihnen gegenüber ausgesprochen werden darf. Sie holen damit die Hin-

tergrundgespräche in den Vordergrund. Dadurch können Sie sie greifen und damit umgehen.

► **Akzeptieren Sie den Schutz der Gruppe.**

Respektieren Sie die Entscheidung Ihrer Mitarbeiter, die Kritik im Schutz der Gruppe vorzutragen. In jeder Gruppe gibt es die Lauten und die Leisen, die Vorsichtigen und die Mutigen. Killen Sie nicht den Überbringer der schlechten Nachricht. Erkennen Sie in ihm den Freund und Helfer.

So gehen Sie mit Ihrem Team ins Gespräch:

Laden Sie zeitnah zu einem Team-Meeting ein. Benennen Sie schlicht und ergreifend die Wahrheit der Situation. Das heißt, Sie beschreiben mit neutralen Worten, wann, wo, wie und welche Informationen Sie erhalten haben. Konzentrieren Sie sich auf das Beschreiben, ohne die Dinge zu bewerten oder zu interpretieren. ▶

Beispiel:

„Letzten Mittwoch hat mich Herr Oberhuber im Jour fixe darüber informiert, dass eine Beschwerde über mich beim Betriebsrat eingegangen ist. Er erzählte mir, dass einige von Ihnen beim Betriebsrat vorgespochen und dargelegt haben, dass die Zusammenarbeit zwischen mir und dem Team nicht funktioniert. So, wie mir Ihre Kritikpunkte vermittelt wurden, stören Sie sich an meiner Unpünktlichkeit und fehlenden Präsenz. Auch wird der Ton, wie ich mit Ihnen spreche, als herablassend empfunden.“

Praxistipp: Bitte achten Sie darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter weder tadeln noch Ihnen drohen oder gar zum Gegenangriff übergehen.

Schritt 1: Zeigen Sie Ihre Betroffenheit als Führungskraft.

„Mich hat dieses Feedback völlig unerwartet erreicht. Es macht mich sehr betroffen. Mir ist es ausgesprochen wichtig, mit Ihnen dazu ins Gespräch zu gehen, um genauer zu erfahren und zu verstehen, was für Sie nicht passt.“

Schritt 2: Laden Sie zur Kritik ein.

Betonen Sie, dass Ihnen das Thema wichtig ist und bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie die Sicht Ihrer Mitarbeiter hören und verstehen möchten. Erteilen Sie also ausdrücklich die Erlaubnis zur Kritik und ermutigen Sie zur Offenheit.

„Das Thema ist auch für mich natürlich nicht einfach. Trotzdem bin ich dankbar, dass Sie einen Weg gefunden haben, Ihre Kritik an mich heranzutragen. Wenn eine Störung vorhanden ist, hilft nur eins: Das Thema muss auf den Tisch, um darüber zu sprechen. Nur dann können wir es auch klären und lösen. In diesem Sinne lade ich Sie ein, offen anzusprechen, was Sie stört.“

Schritt 3: Nehmen Sie die Kritik an.

Vermeiden Sie Rechtfertigungen, Korrekturen und Gegenangriffe. Indem Sie aufmerksam zuhören, sich Notizen machen und lediglich Verständnisfragen stellen, vermitteln Sie, dass Sie die Anliegen Ihrer Mitarbeiter ernst nehmen.

Schritt 4: Schließen Sie das Gespräch ab.

„Ich bedanke mich für Ihre Offenheit. Ich nehme Ihre Beschwerden ausgesprochen ernst und werde mich selbstkritisch damit auseinandersetzen. Mir ist vollkommen klar, dass wir nicht gemeinsam erfolgreich sein können, wenn wir Störungen nicht ausräumen können. Ich nehme die Themen erst einmal mit und mache mir Gedanken dazu. In einem weiteren

Termin werde ich Ihnen aufzeigen, wie ich weiter damit umgehen möchte.“

Holen Sie sich Unterstützung

Hand auf's Herz ... Wenn Sie sich überfordert fühlen, auch nur annähernd so mit Ihrem Team zu sprechen, sollten Sie sich unbedingt interne oder externe Unterstützung durch eine neutrale Person oder einen Coach holen. Nein, nicht, weil Sie es dann eben nicht draufhaben. Manchmal ist der Konflikt zu weit fortgeschritten, als dass dies die betroffene Führungskraft alleine regeln könnte. Das hat nichts mit mangelnden Fähigkeiten zu tun, sondern schlichtweg mit der Gesamtdynamik der Situation. In manchen Fällen braucht es einfach die Unterstützung durch eine außenstehende, neutrale Person, die Erfahrungen und die Qualifikation als Coach oder Mediator besitzt. Viele Arbeitgeber unterstützen diese Maßnahmen im Rahmen ihres Führungskräfte-Entwicklungsprogramms. Fragen Sie bei Ihrem Chef nach! ■

3 Voraussetzungen, damit Sie im Job weniger Konflikte haben**1. Ihre Mitarbeiter möchten von Ihnen geführt werden.**

Ihre Mitarbeiter können sich Sie als Chef nicht aussuchen, sondern müssen Sie in Ihrer Führungsrolle akzeptieren und Ihnen folgen. Gleichzeitig haben sie Anspruch auf eine vernünftige, zeitgemäße Führung mit gutem Stil. Diese ist wiederum Voraussetzung dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter mit ihrem Engagement und ihrer Kompetenz dauerhaft voll und ganz einbringen können.

2. Als Führungskraft führen Sie professionell.

Eine Führungskraft braucht ein klares Rollenbewusstsein und muss durch ihr Verhalten dieser Rolle und der damit einhergehenden Verantwortung gerecht werden. Sie sollten daher verstehen, was Ihre Mitarbeiter von Ihnen brauchen, um erfolgreich arbeiten zu können, und ihnen den notwendigen Rahmen sowie Support zur Verfügung stellen.

3. Die Kollegen verhalten sich kollegial.

Innerhalb eines Unternehmens kommt es nicht nur darauf an, dass das Miteinander zwischen Führungskräften und Mitarbeitern funktioniert. Mindestens ebenso wichtig ist es, dass auch zwischen Kollegen die Richtlinien und Regeln eingehalten werden. Denn Kollegen haben sich untereinander nichts vorzuschreiben und dürfen sich auch nicht gegenseitig beurteilen. Das ist allein dem Chef vorbehalten. Es ist sogar seine Aufgabe. Ebenso, wie das kollegiale Miteinander in seinem Verantwortungsbereich sicherzustellen.