

# ZT WIRTSCHAFT

Das Kritikgespräch als Chance

## Kritisieren im Dentallabor – aber richtig

Mitarbeiter kritisieren zu müssen, gehört gewiss zu den undankbarsten Managementaufgaben. Das gilt für jede Führungskraft – erst recht aber für den Leiter eines Dentallaboratoriums, ist er doch in der Regel ein hoch qualifizierter Spezialist, aber kein Experte für Kritikgespräche. Das Konzept der produktiven Kritik erleichtert das Führen von Kritikgesprächen.

Teil 3 der ZT-Serie „Mitarbeitergespräche im Dentallabor“ von den Autoren Karin und Michael Letter (Medical Management) sowie Dipl.-Ökonom Hans-Gerd Mazur (Eusera GmbH)

Durch eine Unaufmerksamkeit der Zahnärztin Gisela Hauff (*alle Namen geändert*) ist ein Zahnersatz nicht rechtzeitig fertig geworden. Da die allein erziehende Mutter zurzeit private Probleme hat und ihr nicht zuletzt deswegen des Öfteren Fehler im Kontakt mit den Kunden, den Zahnärzten, unterlaufen, reagiert sie auf Kritik äußerst empfindlich. Kollegin Bettina Schulte hingegen sieht dem Gespräch mit ihrem Chef gelassen entgegen. Sie übernimmt die Verantwortung dafür, dass das Gespräch des Laborleiters Gunthard Ernsting mit dem Zahnarzt, der als neuer Kunde gewonnen werden soll, nicht zu Stände gekommen ist, hat sie doch bei der Terminvereinbarung nachlässig gearbeitet. Zwei Fälle, wie sie in einem Dentallabor immer wieder vorkommen; zwei Personen, die auf Kritik höchst unterschiedlich reagieren werden. Wie wird sich der Laborleiter verhalten?

### Situation und Person beachten

Der Umgang mit Kritik stellt eine große Herausforderung für Vorgesetzte dar – der sie oft genug nicht gerecht werden. Eine Befragung von knapp 1.500 Beschäftigten, die die Personalberatung Studnitz & Partner durchführte, ergab: 79 Prozent der deutschen Führungskräfte spenden unausgewogen Anerkennung und Kritik, 63 Prozent nehmen Kritik durch ihre Mitarbeiter nicht wahr. Die Resultate der Studie lassen die Sozialkompetenz der Vorgesetzten in einem düsteren Licht erscheinen. So darf vermutet werden, dass die Demotivation vieler Mitarbeiter unmittelbar mit dem Führungsverhalten und Führungsstil der Vorgesetzten zusammenhängt. Unangemessen vorgetragene Kritik stellt einen der häufigsten Gründe für Demotivation dar. In dem angeführten Beispiel wird die selbstbewusste Frau Schulte gewiss anders mit kritischen Anmerkungen umgehen als Frau Hauff, deren Selbstwertgefühl momentan angeschlagen ist. Demnach muss der Laborleiter bei Frau Hauff eher behutsam und sensibel vorgehen, denn bei ihr besteht die Gefahr, dass sie die Kritik vor allem als Zweifel an ihrer Qualifikation und als persönlichen Angriff interpretiert. Die Kritik an der Kollegin hingegen kann handfester ausfallen, denn Menschen mit starkem Selbstvertrauen sind eher in der Lage, auch bei persönlicher Kritik den

sachlichen Aspekt in den Mittelpunkt zu rücken. Da in den meisten Dentallaboratorien gleich mehrere Zahntechniker und Assistentinnen arbeiten, macht es sich negativ bemerkbar, wenn die Laborleiter in ihrer Ausbildung so gut wie gar nicht auf die Führung von Mitarbeitern vorbereitet werden. Die Folge: Zwischenmenschlichen Konflikten stehen sie oft hilflos gegenüber – und Kritikgespräche meiden sie geradezu. Doch diese fallen leichter, wenn der Laborleiter sie als Chance begreift, mit dem kritisierten Mitarbeiter auf die Suche nach einer Problemlösung zu gehen, die der Verbesserung der Arbeitsabläufe und des Mitarbeiterengagements dient. Was sich nach der Quadratur des Kreises anhört, ist realisierbar, wenn der Laborleiter die Grundsätze der produktiven Kritik (*nach Hendrie Weisinger: Kreative Kritik, Heyne Verlag*) beachtet, durch die Mitarbeiter motiviert werden, ihr Leistungspotenzial zu entfalten.

### Das Konzept der produktiven Kritik

Nehmen wir an, der Laborleiter wirft Gisela Hauff im Beisein einer Kollegin in einem harschen Ton vor, er sei jetzt wirklich wütend, dass sie sich andauernd bei der Fertigstellung eines Zahnersatzes verspätet: „Frau Hauff, warum klappt das eigentlich nicht bei Ihnen? Die Kolleginnen schaffen es doch auch, pünktlich fertig zu sein! Permanent

falsch, was er nur falsch machen kann: aggressiv vorgebrachte Kritik in Gegenwart einer unbeteiligten Person; Kontrolle statt Vertrauen; er lässt seine Mitarbeiterin nicht zu Worte kommen; er nutzt seine Machtposition



aus, um sie zu disziplinieren. Produktive Kritik geht anders vor. Sie ist aktiv planend, problemlösend, beachtet das Selbstwertgefühl der kritisierten Person und findet zum „richtigen“ Zeitpunkt statt – kurz: sie will vor allem helfen. Ein Kritikgespräch bietet sich immer dann an, wenn ein unbefriedigender Ist-Zustand einem bestimmten Soll-Zustand angenähert werden soll. Wichtig im Kri-

zum Tragen kommt – wobei dieses „Mitgemeinte“ so schwer zu fassen ist, weil es der subjektiven Interpretation der beteiligten Menschen ausgesetzt ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass – wie *Friedemann Schulz* von

Bei Gisela Hauff ist es wahrscheinlich, dass sie die Sachebene „überhört“ – das Kritikgespräch steht von Anfang an unter einem schlechten Stern. Hinzu kommt: Die Vielfalt der Interpretationsmöglichkeiten verbaler Aussagen

persteine bei der Gesprächsvorbereitung bedenkt und zudem darauf achtet, dass seine Körpersprache und seine Äußerungen in Einklang stehen, kann er sich im Gespräch selbst darauf konzentrieren, das Konzept der produktiven Kritik zu verwirklichen.

### Sachlich mit Fragetechnik kritisieren

Produktive Kritik ist also *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 der Laborleiter mit Frau Hauff einen Gesprächstermin – so können sich beide vorbereiten.

### Gespräch positiv eröffnen

Das Kritikgespräch findet stets unter vier Augen und in ruhiger Atmosphäre statt. Gunthard Ernsting konfrontiert die Zahnärztin nicht gleich mit dem Kritik Anlass, sondern spricht zuerst ein unverfängliches Thema an oder geht auf eine ihrer Stärken ein: „Ich bin mit Ihren Leistungen wirklich zufrieden, zum Beispiel...“ So stellt er gleich zu Gesprächsbeginn ein angenehmes Gesprächsklima her. Kommt es hingegen zu Auseinandersetzungen und Missstimmigkeiten, werden diese den Gesprächsablauf erheblich stören. Was also auf keinen Fall passieren darf: Als sich Gisela Hauff gerade Gunthard Ernsting gegenüber öffnet und darstellen möchte, warum ihr in letzter Zeit so viele Fehler unterlaufen, stürmt eine Assistentin mit „einer ganz wichtigen Nachricht“ in das Büro des Laborleiters.

### Kritikpunkt mit Hilfe von Ich-Botschaft vortragen

Der Laborleiter ergeht sich nicht in dunklen Andeutungen; er trägt den Kritik Anlass klar vor. Statt eine provozierende Sie-Botschaft zu „versenden“, die als Angriff gewertet werden kann – „Sie müssen unbedingt Ihre Zeitplanung verbessern und zuverlässiger arbeiten“ –, nutzt er eine Ich-Botschaft: „Ich stelle mir immer wieder selbstkritisch die Frage, ob ich meine Kunden zuvorkommend behandle. Ich bin sehr in Sorge, wenn ich sehe, dass mit ihnen nicht angemessen

### ZT Checkliste

#### Das motivierende Kritikgespräch

- konkrete Situation und Mentalität des kritisierten Mitarbeiters beachten
- Kritikgespräch vorbereiten: Gesprächsziele benennen, Gesprächsstrategie entwickeln, Termin und störungsfreien Ort festlegen
- positive Gesprächseröffnung
- Kritikanlass als Ich-Botschaft formulieren
- sachlich bleiben und Gründe für kritisierendes Verhalten suchen
- Kritik in Form von Fragen vorbringen und Dialog mit Mitarbeiter aufbauen
- Lob und Anerkennung einsetzen
- zukunftsfähige Problemlösung und Zielvereinbarung finden und gemeinsam verabschieden

muss ich Sie kontrollieren, sonst läuft gar nichts!“ Als sich die Zahnärztin zu den Vorfällen äußern will, fährt er ihr über den Mund: „Jetzt muss ich mich erst einmal um etwas anderes kümmern. Aber das wird noch ein Nachspiel haben!“ Ernsting macht in dieser Situation so ziemlich alles

tikgespräch ist, das Gesprächsklima zu beachten, in dem es stattfindet. Das Gesprächsklima ist immer dann eingetrübt, wenn neben der formulierten, dezidiert ausgesprochenen Kritik ein atmosphärisches Stimmungsfeld mitschwingt, in der das Unausgesprochene, aber dennoch „Mitgemeinte“

Thun in seinem Buch „*Miteinander reden*“ (*Rowohlt Verlag*) gezeigt hat – eine Äußerung auf vier Ebenen verstanden werden kann: Wenn Gunthard Ernsting seine Zahnärztin mit: „Frau Hauff, es ist ja nun 15 Uhr. Ich freue mich, dass Sie da sind, dann können wir beginnen“ begrüßt, ist die Frage, auf welcher Ebene die Zahnärztin diese Nachricht empfängt:

1. **Sachebene:** Sie nimmt auf, dass es nun 15 Uhr ist und das Kritikgespräch beginnen kann. Sie „hört“ die Fakten.
2. **Appellebene:** Die Mitarbeiterin hört aus der Nachricht heraus, dass ihr Chef verärgert ist, weil sie nicht etwas früher erschienen ist: „Warum nur kommen Sie erst jetzt!“ Sie versteht die Begrüßung als Aufforderung, dies in der Zukunft zu ändern.
3. **Beziehungsebene:** Frau Hauff versteht die Aussage, der Laborleiter freue sich, dass sie da sei, als deutlichen Hinweis auf den hierarchischen Abstand zwischen Mitarbeiterin und Chef: „Nun habe ich Sie endlich in meinem Büro, um Ihr Verhalten zu kritisieren.“
4. **Selbstoffenbarungsebene:** Die Zahnärztin liest aus der Begrüßung heraus, dass der Laborleiter verärgert ist, ein solches Gespräch überhaupt führen zu müssen.

wird verstärkt, weil Gespräche immer auch auf einer nonverbalen Ebene ablaufen. Gerade die nonverbalen Signale werden vom Empfänger nicht immer angemessen entschlüsselt. Folge sind dann jene Kommunikationsfallen, die sich oft genug zum Totengräber des Gesprächs entwickeln, etwa durch das berühmt-berüchtigte Aneinander vorbeireden: „Man versteht sich einfach nicht mehr“ – und dies wirkt sich in einem Kritikgespräch besonders fatal aus. Wenn Gisela Hauff erst einmal überzeugt ist, ihr Chef wolle sie vor allem maßregeln, wird sie sachlichen Argumenten nicht mehr zugänglich sein. Jede Äußerung des Laborleiters interpretiert sie dann als Bestätigung ihrer Meinung – der Prozess der „sich selbsterfüllenden Prophezeiung“ setzt sich in Gang. Die gestörte Beziehungsebene überlagert die Inhaltsebene immer mehr, der Erfolg des Kritikgesprächs ist gefährdet. Wenn der Laborleiter diese möglichen kommunikativen Stol-

### ZT ZAHNTECHNIK ZEITUNG

Die vier Teile der Serie „Mitarbeitergespräche im Dentallabor“ im Überblick

- Teil 1: Einführung: Verschiedene Gesprächssituationen erfordern differenzierte Strategien (erschieden in ZT 12/2004)
- Teil 2: Das Motivationsgespräch (erschieden in ZT 1/2005)
- Teil 3: Das Kritikgespräch
- Teil 4: Das Kündigungsgespräch (erschieden in ZT 3/2005)

INFO