

# Heikle Themen geschickt ansprechen

**MITARBEITER-FÜHRUNG:**  
Niemandem macht es Spaß, schwache  
Leistungen zu kritisieren.  
Wer dabei jedoch mehr Offenheit  
entwickelt, kann zu einem  
besseren Chef werden – und aus seinem  
Team sehr viel mehr herausholen.

Von Jean-François Manzoni

Ihre eigenen Mitarbeiter zu kritisieren, vor allem wenn deren Leistung hinter den Erwartungen zurückbleibt, ist eine der delikatesten Aufgaben, die Sie als Manager übernehmen müssen. Gleichzeitig ist es der am meisten gefürchtete Job. Wenn die Stimmung anfängt zu brodeln und die Emotionen hochkochen, können solche Gespräche sehr unerfreulich werden.

Viele Führungskräfte sabotieren sich ungewollt selbst, aus lauter Angst, ein Mitarbeiter könnte abblocken und die Diskussion würde die Beziehung belasten. Sie bereiten das Feedback unbewusst so vor, dass eine ehrliche Auseinandersetzung im Keim erstickt wird. Meist ist so ein Verhalten ein Anzeichen von Stress. Unter solchen Voraussetzungen konstruktive Kritik wirkungsvoll zu vermitteln ist schwer.

Es gibt aber auch eine gute Nachricht: Feedback-Gespräche müssen nicht so schwierig verlaufen. Gelingt es Ihnen, Ihre Einstellung zu Vorbereitung und Übermittlung von negativer

Illustration: Jon Carnell

Kritik zu ändern, dann steigern Sie Ihre Erfolgchancen. Sie werden Feedback-Gespräche produktiver führen und die Beziehung zu ihren Mitarbeitern nicht beschädigen. Außerdem werden Ihre Mitarbeiter Fortschritte machen. Auf den folgenden Seiten beschreibe ich, was während solcher Meetings schief läuft und warum das so ist. Ich werde auf den Verlauf konkreter Gespräche eingehen und schildern, wie Manager ein besseres Ergebnis hätten erreichen können.

Zunächst wollen wir uns ansehen, wie Führungskräfte ihr Mitarbeitergespräch vorbereiten.

## Zerstörerische Denkblockaden

In einer idealen Welt würde ein Mitarbeiter konstruktive Kritik offen annehmen. Er würde ein paar Verständnisfragen stellen und versprechen, an den besprochenen Problemen zu arbeiten. Er würde sich mit der Zeit erkennbar verbessern. Die Wirklichkeit kann jedoch ganz anders aussehen.

Nehmen wir folgendes Beispiel: Liam, Vice President eines Konsumgüterunternehmens, hatte einige Beschwerden über den Produktmanager Jeremy gehört. Jeremy war zuverlässig und leistete durchweg sehr gute Arbeit, aber mehrere seiner Mitarbeiter hatten sich über seine offensichtlich fehlende Bereitschaft zu delegieren beklagt. Sie empfanden ihre Arbeit als nicht angemessen gewürdigt und glaubten, nicht genügend Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu haben. Darüber hinaus fürchtete Liam, dass Jeremys Aufstiegschancen leiden könnten, wenn er sich zu sehr auf die alltäglichen Belange seiner Mitarbeiter konzentrierte, statt sich strategisch angelegten Projekten zu widmen. Als Vorgesetzter hielt es Liam für seine Pflicht, mit Jeremy darüber zu sprechen:

**Liam:** „Ich möchte mich mit Ihnen über Ihren Job unterhalten. Sie leisten tolle Arbeit, und wir wissen Ihr Engagement wirklich zu schätzen. Aber ich glaube, dass Sie zu viel tun. Sie haben einige hervorragende Leute, die für Sie arbeiten. Warum delegieren Sie nicht einfach ein bisschen mehr?“

**Jeremy:** „Ich verstehe das nicht. Ich delegiere, wenn es mir angemessen erscheint. Aber viele Leute in diesem Unternehmen sind da-

### JEAN-FRANÇOIS MANZONI

*ist außerordentlicher Professor für Management am Insead in Fontainebleau, Frankreich, und Direktor der Insead-PriceWaterhouseCoopers Research Initiative on High Performance Organizations.*

## KOMPAKT

Beurteilungsgespräche sind ein weit verbreitetes Mittel, um die Leistung von Mitarbeitern zu dokumentieren – und deren Schwächen auszubügeln. Aber Kritik zu üben fällt den meisten Führungskräften schwer. Ihr unbewusstes Verhalten lässt Feedback-Gespräche oft eskalieren.

**Die Gefahr:** Menschen neigen dazu, komplexe Situationen in ein vereinfachtes Schema zu pressen. Viele mögliche Alternativen bleiben unbeachtet. Im Konfliktfall kennen sie häufig nur zwei Möglichkeiten: Sieg oder Niederlage. Meist verlieren beide Parteien.

**Die Vorsorge:** Manager können lernen, ihre Tendenz zu Vereinfachungen zu erkennen. Sie sind dann in der Lage, auch alternative Szenarien durchzuspielen. Sind sie während einer Debatte bereit, ihr vorgeprägtes Denkmuster zu verlassen, stellen sich Vorurteile oft als falsch heraus. Beide Parteien gewinnen durch die Kritik, und im besten Fall wird ihr Team danach bessere Leistungen bringen.

rauf angewiesen, dass in meiner Abteilung gute Arbeit geleistet wird. Ich muss also am Ball bleiben.“

**Liam:** „Ja. Und wir alle wissen Ihre Liebe zum Detail zu schätzen. Als Manager sollten Sie Ihren Mitarbeitern jedoch helfen, in neue Rollen hineinzuwachsen und mehr Verantwortung zu übernehmen. Mittlerweile konzentrieren Sie sich so sehr auf Details, dass Sie gar nicht dazu kommen, an das große Ganze zu denken – an die Richtung, die Sie mit Ihrem Produkt einschlagen wollen.“

**Jeremy:** „Das stimmt nicht. Ich habe die Zukunft immer im Blick.“

**Liam:** „Ich denke nur, dass Sie mehr Zeit für strategische Überlegungen hätten, wenn Sie nicht so sehr im Alltagsgeschäft stecken würden.“

**Jeremy:** „Behaupten Sie, ich denke nicht strategisch?“

**Liam:** „Sie sind so sehr damit beschäftigt, alles ganz genau zu prüfen und zu korrigieren, dass ich gar nicht weiß, zu welchen grundsätzlichen Überlegungen Sie fähig sind!“

Ein Gespräch wie dieses erlebt man erstaunlich oft. Jede Seite trägt die eigene Position auf immer aggressivere Weise vor. Das Gespräch eskaliert, bis schließlich auch relativ unbedeutende Differenzen sehr viel dramatischer werden (siehe Abbildung Seite 78). Wie im Gespräch mit Liam überzieht einer der beiden Gesprächsteilnehmer aus Versehen seine Kritik. Oder eine der beiden Parteien gibt klein bei, statt zu kämpfen. Ob Eskalation oder Einknicken, bei beiden Strategien kommt die Botschaft des Vorgesetzten beim Mitarbeiter nicht an. Manager neigen dazu, eine solche Annahmeverweigerung dem Stolz oder der Abwehrhaltung ihrer Mitarbeiter zuzuschreiben. Teilweise stimmt das auch. Menschen lassen Kritik an ihrer Arbeit tatsächlich oft nicht gelten, oder sie sind von ihrer Arbeit und ihren Fähig-

## Manager neigen dazu, schwierige Situationen stark vereinfacht und nur schwarz-weiß wahrzunehmen.

keiten zu sehr überzeugt. In den meisten Fällen trägt der Chef jedoch eine Mitschuld am Scheitern eines Feedback-Gesprächs. Woran liegt das?

Immer, wenn wir vor einer bestimmten Entscheidung oder Situation stehen, versuchen wir, sie zu schematisieren – bewusst oder unbewusst. Im einfachsten Fall geschieht das durch den persönlichen Eindruck, den ein Entscheider von einer Situation gewonnen hat. Dieser Bezugsrahmen definiert Grenzen und Größenordnungen einer Entscheidung oder Situation. Beispielsweise, welche Fragen ein Manager berücksichtigt, welche Problembestandteile dazugehören und welche nicht, wie verschiedene Informationen gewichtet werden, wie ein Problem gelöst oder ein erfolgreiches Ergebnis festgestellt wird. Manager neigen dazu, schwierige Situationen und Entscheidungen verengt und binär wahrzunehmen. Das heißt, Alternativen werden nicht berücksichtigt oder gar nicht erst wahrgenommen, und sie lassen nur zwei mögliche Ergebnisse zu – Sieg oder Niederlage. Im anschließenden Feedback-Gespräch bleiben die Führungskräfte hartnäckig bei ihrem Schema – unabhängig vom Gesprächsverlauf.

Im Hinblick auf seine Unterredung mit Jeremy schematisierte Liam das Problem auf folgende Weise: „Jeremy möchte immer alles kontrollieren.“ Das ist eine eingeschränkte Vorstellung, weil sie viele alternative Erklärungen ausschließt – etwa diese: „Jeremy würde gern etwas Verantwortung abgeben, aber weiß nicht wie und schämt

sich, dies zuzugeben.“ Oder: „Im Grunde delegiert Jeremy so viel er kann, gemessen an den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Die sind zwar enttäuscht, können aber nicht mehr bewältigen, als sie das im Moment tun.“ Oder vielleicht auch: „Jeremy delegiert ziemlich viel, aber Frank und Joan kochen hier ihr eigenes Süppchen.“ Vielleicht verschlimmerte Liam die Situation, indem er unbewusst eine unklare Botschaft an Jeremy sandte: „Stärke die Rolle deiner Untergebenen, aber mache keine Fehler.“ Wir wissen es nicht, und Liam weiß es auch nicht.

Ausgehend von seiner verengten Sichtweise, ging Liam an das Gespräch außerdem mit einem binären Schema heran, das beiden Seiten kaum Bewegungsspielraum ließ: „Jeremy muss lernen zu delegieren, oder wir verlieren Frank und Joan, während er sich kaputtmacht.“ Schließlich beharrte Liam während des gesamten Gesprächs auf seinem Schema, trotz deutlicher Signale, dass Jeremy ihm seine Botschaft nicht abkaufte. Zu keinem Zeitpunkt entwickelte Liam das Gespräch anhand von Jeremys Einwänden weiter oder ging wenigstens auf sie ein. Der unglückliche Ausgang des Meetings ist so kein Wunder.

## Indirekte Kritik ist gefährlich

Wenn Manager schlechte Erfahrungen mit zugespitzter formulierter Kritik gemacht haben, behelfen sie sich gern mit der bewährten Methode, schlechte Nachrichten durch eine Prise Positives abzumildern. Führungskräfte versuchen, unangenehme Konfrontationen zu vermeiden, indem sie ihr Ziel indirekt ansteuern: Sie bilden sich zu einem Problem eine Meinung und versuchen anschließend, ihre Mitarbeiter durch eine Reihe wohl überlegter Fragen zum selben Schluss kommen zu lassen.

Auf den ersten Blick erscheint so ein vorsichtiges Herantasten offener und fairer als der von Liam gewählte direkte Weg, da der Manager den Mitarbeiter in ein programmiertes Gespräch verwickelt. Aber wie das direkte Vorgehen spiegelt auch das vorsichtige Herantasten ein vereinfachtes und binäres Muster wider, das gewöhnlich den gesamten Prozess über beibehalten wird. Tatsächlich müsste sich der Manager gar nicht vorsichtig herantasten, wenn er wirklich offen spräche. Außerdem birgt das Heranschleichen ein weiteres Risiko: Der Mitarbeiter gibt Ihnen vielleicht gar nicht die Antworten, die Sie provozieren.

Nehmen wir das Beispiel von Alex, Führungskraft in einem Pharmaunternehmen, der seiner Mitarbeiterin Erin etwas Unangenehmes mittei-

len musste. Sie, eine Führungskraft im mittleren Management, leitete ihre Abteilung zwar ausgezeichnet, hielt sich in einer unternehmensweiten Projektgruppe unter Alex' Leitung aber auffallend zurück. Alex vermutete deshalb, dass sie zu viel zu tun hatte, um sich ganz einbringen zu können. Alex' Lösung? Er hielt es für das Beste, Erin aus der Projektgruppe wieder herauszunehmen, damit sie sich uneingeschränkt ihren eigentlichen Aufgaben widmen konnte. Alex befürchtete, sie könne sich verletzt oder beleidigt fühlen, wenn er ihr einen Rückzug direkt vorschlagen würde. Darum wollte er ihr eine Reihe von Fragen stellen. Sie sollte selbst erkennen, dass sie für die Arbeit in der Projektgruppe zu beschäftigt war – und zurücktreten. Tatsächlich lief das Gespräch so ab:

## Indirekte Kritik ist ein Glücksspiel. Häufig gibt der Mitarbeiter nämlich ganz andere Antworten als erwartet.

**Alex:** „Haben Sie nicht manchmal das Gefühl, bei den Meetings der Projektgruppe Ihre Zeit zu verschwenden?“

**Erin:** „Nein, ich lerne viel bei diesen Meetings – auch indem ich Sie bei der Leitung der Treffen beobachte.“

**Alex:** „Aber sind Sie nicht in Gedanken bei Ihren alltäglichen Aufgaben, wenn Sie in den Ausschussmeetings sitzen?“

**Erin:** „Eigentlich nicht. Ich hoffe, Ihnen nicht den Eindruck vermittelt zu haben, dass ich mich nicht voll für die Sache engagiere. Ich halte das für eine wichtige Arbeit. Ich freue mich, ein Teil dieser Arbeit zu sein, und glaube, ein paar tolle Ideen anbieten zu können.“

**Alex:** „Was hielten Sie davon, sich in einem etwas zwangloseren Rahmen zu beteiligen? Sie könnten sich als regelmäßiges Mitglied aus dem Team zurückziehen, aber weiterhin die Tagesordnung und die Protokolle erhalten und sich dann einbringen, wenn Ihr spezieller Kompetenzbereich gefragt ist?“

**Erin:** „Das klingt ja ganz so, als wollten Sie mich aus dem Ausschuss entfernen. Warum? Ich denke nicht, dass die Ausschussarbeit mein Engagement für meine eigentliche Arbeit untergraben hat. Ich erreiche meine Zahlen. Außerdem gibt mir der Ausschuss die Chance, etwas zu lernen.“

**Alex:** „Nein, nein. Ich wollte nur sichergehen, dass Ihnen der Ausschuss wirklich wichtig ist.“

**Erin:** „Das ist er.“

Wie Sie sehen können, spielte Erin nicht mit. Da Alex nicht bereit war, eine Konfrontation einzugehen, knickte er ein – und verlor. Weder entfernte er Erin aus dem Ausschuss, noch machte er klar, dass ihm ihre Ausschussarbeit nicht passte. Er verspielte die Möglichkeit, Erins Leistung zu verbessern. Außerdem belastete er die Beziehung: Das Meeting dürfte Erin beunruhigt haben, da Alex eine gewisse Unzufriedenheit mit ihrer Leistung durchblicken ließ, ohne konkret zu werden.

Wie bei unserem ersten Beispiel war Alex' Einschätzung der Situation sehr vereinfacht: „Erin schweigt bei den Meetings. Wahrscheinlich ist sie überlastet. Also ist der Ausschuss für sie eine Zeitverschwendung.“ Außerdem sah er die Situation binär. Das Gespräch wäre nur dann ein Erfolg geworden, wenn Erin bereit gewesen wäre, den Ausschuss zu verlassen, ohne die Motivation für ihre reguläre Arbeit zu verlieren. Dieses Schema blieb bestehen, weil Alex sich auf seine vorbereiteten Fragen konzentrierte und nur Antworten gelten ließ, die in sein Schema passten.

Dabei könnte Erin von ihrer Beteiligung am Ausschuss tatsächlich profitieren, auch wenn sie nicht viel sagt. Sie lernt viel, und sie wird wahrgenommen. Wenn sie darüber hinaus einen Weg findet, verstärkt eigene Beiträge zu leisten, würde auch der Ausschuss stärker von ihrer Mitgliedschaft profitieren. Indem Alex das Problem jedoch auf seine Weise formulierte, schloss er andere mögliche Lösungen aus, die für alle Beteiligten produktiver gewesen wären: Vielleicht würde Erin bei den Meetings mehr sagen, wenn sich Alex nach den Gründen für ihr Schweigen erkundigt hätte. Sollte Überarbeitung tatsächlich ein Problem sein, gäbe es vielleicht Pflichten, von denen Erin entbunden werden könnte.

Vorsichtiges Herantasten gleicht einem Kartenspiel. Sie können Glück haben, aber Sie sehen immer nur ihr eigenes Blatt. So gibt Ihr Mitarbeiter Ihnen vielleicht andere Antworten, als Sie erwartet haben, wie wir das bei Erin gesehen haben. Dafür gibt es mehrere Gründe. Entweder der Mitarbeiter ist grundsätzlich anderer Meinung, oder er erkennt das falsche Spiel und macht nicht mit. Oder aber der Mitarbeiter entscheidet sich dafür, seinen Widerstand scheinbar aufzugeben und so zu tun, als würde er mitspielen. Auch hier kommt das Feedback nicht an. Unabhängig vom Ausgang des Gesprächs riskiert der Vorgesetzte, dass sein Mitarbeiter das Vertrauen verliert. Vielleicht fragt sich Erin jetzt, was Alex wohl im Schilde führt, nachdem sie ihn einmal als unaufrichtig erlebt hat.

Genau das passierte Mark, dem Marketingdirektor eines großen Beratungsunternehmens.

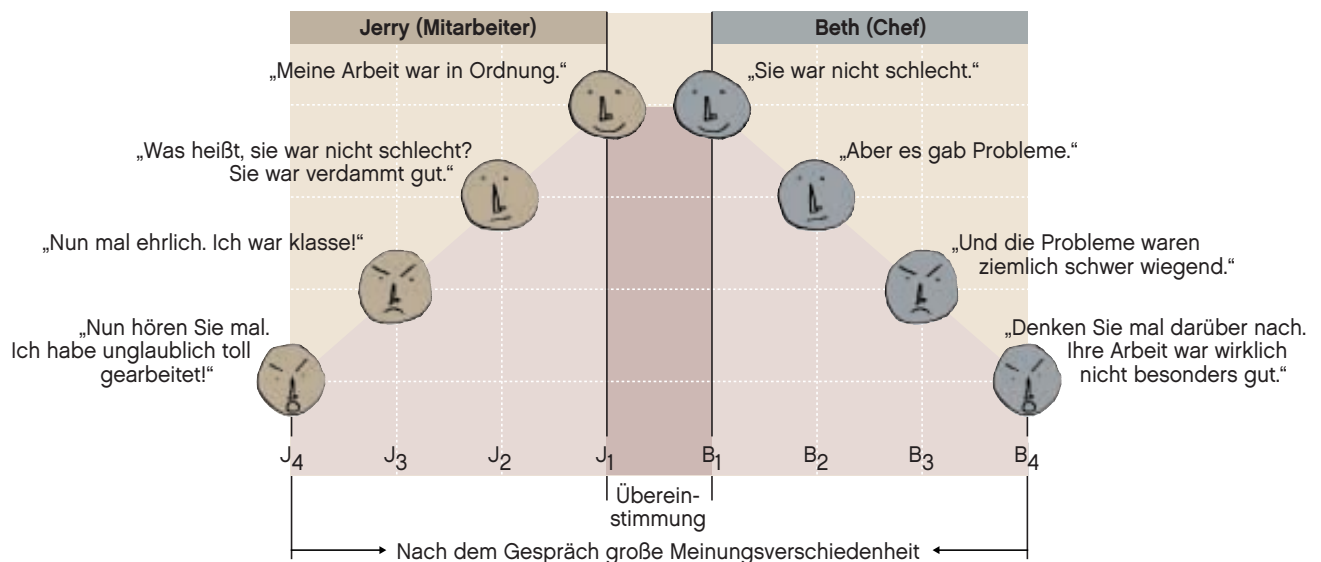
Sein Chef Rene hatte ihn zu sich gebeten, um mit ihm über seine Arbeit zu sprechen. Das Treffen war zu Ende, und Mark hatte die Leitung seines Lieblingsprojekts verloren – die Entwicklung und Umsetzung der ersten Werbekampagne des Unternehmens. Dabei hatte Rene ihm nur einige scheinbar harmlose Fragen gestellt: „Empfinden Sie endlose Meetings mit verschiedenen Agenturen als Zeitverschwendung?“ und „Denken Sie, Sie könnten Ihre Zeit sinnvoller mit der Entwicklung neuen Kommunikationsmaterials verbringen?“ Am Ende zog Mark die Konsequenzen, die aus der Perspektive seines Chefs offensichtlich die richtigen waren. Er gab das Projekt auf, obwohl er es lieber weiter betreut hätte. Schlimmer noch: Er wusste nicht, warum Rene ihn aus dem Projekt heraushaben wollte, sodass hier eindeutig eine Lernchance vertan wurde. Marks Beziehung zu seinem Chef ist inzwischen vergiftet. Er kann Renes Kommentare nicht mehr für bare Münze nehmen.

## Warum ist Kritik so schwierig?

Aus der Distanz ist klar, was bei Liam und Alex schief gelaufen ist. Die meisten Manager sind heute gut ausgebildet und wohlmeinend. Warum merken sie trotzdem nicht, was sie falsch machen? Die Tendenz, bedrohliche Situationen nur schematisch zu begreifen, beruht auf einer Kombination mehrerer Phänomene.

Forschungsergebnisse belegen, dass die meisten Menschen beim Analysieren des Verhaltens anderer die Bedeutung unveränderlicher Eigenschaften wie Wesen und Fähigkeiten überschätzen. Gleichzeitig unterschätzen sie den Einfluss der konkreten Bedingungen, unter denen eine Person arbeitet. So führt etwa ein Manager die Leistungsprobleme eines Untergebenen eher auf dessen Wesen als auf die Umstände am Arbeitsplatz zurück und interpretiert die Situation entsprechend verkürzt. Dieses Phänomen bezeichnen Sozialpsychologen als „fundamental attribution error“.

### Wie Kritik todsicher im Streit endet



So schnell kann aus einer kleinen Meinungsverschiedenheit während eines Feedback-Gesprächs ein echter Streit werden. Jerry beginnt das Gespräch mit dem Hinweis, dass er bei seinem Projekt gute Arbeit geleistet habe. Beth, seine Chefin, sieht keinen gewaltigen Unterschied zu ihrer Einschätzung und räumt ein: „Sie war nicht schlecht.“ Jerry könnte seine erste Wertung noch einmal bestätigen, versucht aber stattdessen, Beth

auf seine eigene Position festzulegen, indem er seine erste Bemerkung übertreibt. Beth ist mit Jerrys überzogener Erklärung nicht einverstanden, und statt ihre erste Bemerkung zu wiederholen, versucht sie, Jerry auf ihre Seite ziehen zu. Beide besetzen in dem Versuch, ihr Gegenüber zu überzeugen, immer stärkere Positionen, und aus einer unbedeutenden Meinungsverschiedenheit wird schnell eine heftige Auseinandersetzung.

## Offen und fair

Wer mit Schubladendenken in ein Mitarbeitergespräch geht, wird damit höchstwahrscheinlich scheitern. Schematisches Beurteilen und starres Festhalten an der eigenen Ansicht signalisieren dem Mitarbeiter, dass er unfair behandelt wird. Er nimmt seinen Chef als voreingenommen und engstirnig wahr, Unterstützung erwartet er keine mehr. Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass Menschen unter bestimmten Umständen eher bereit

sind, Kritik anzunehmen. Die folgenden drei Tipps erleichtern Ihnen und Ihren Mitarbeitern das Feedback-Gespräch.

■ Signalisieren Sie Ihrem Mitarbeiter gute Absichten, und erzeugen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre.

■ Bilden Sie sich Ihr Urteil möglichst wertfrei. Sie sollten vor dem Gespräch alle relevanten Informationen zusammentragen. Dazu gehört auch, dass Sie die

Position des Mitarbeiters berücksichtigen, dass der Mitarbeiter Aspekte klarstellen und aus seiner Sicht erklären kann und dass Sie zur Übermittlung der Kritik einheitliche Standards nutzen.

■ Kritisieren Sie fair. Schenken Sie den Argumenten Ihres Mitarbeiters während des Gesprächs große Aufmerksamkeit, bringen Sie ihm Respekt entgegen, und zeigen Sie ihm, dass Sie trotz unterschiedlicher Ansichten zu ihm halten.

Menschen neigen vor allem dann zu diesem Verhalten, wenn sie unter Druck stehen. Wir können die Auswirkungen situationsbezogener Kräfte eher differenzieren, wenn wir Zeit- und Energiereserven haben, als wenn wir uns vielfältigsten Anforderungen stellen müssen. Leider sind Manager häufig sehr beschäftigt. Sie haben kaum Zeit, alle potenziellen Ursachen der von ihnen be-

### Manager stehen meist unter enormem Zeitdruck. Sie geben sich deshalb gern mit der ersten akzeptablen Erklärung zufrieden.

obachteten Situationen oder die zahlreichen möglichen Lösungen für ein gegebenes Problem zu analysieren. Also geben sie sich mit der ersten akzeptablen Erklärung zufrieden. Das Schema „Jeremy will immer alles kontrollieren“ erklärte alle Symptome, also suchte Liam nicht weiter.

Forschungsergebnisse erklären auch, weshalb Vorgesetzte Situationen und Probleme häufig binär betrachten. Insbesondere die jahrzehntelange Forschung des Harvard-Business-School-Professors Chris Argyris zeigte, dass sich Menschen in Stress-Situationen berechenbar verhalten. Sie richten ihr Verhalten oft unbewusst so aus, dass sie eine Situation in den Griff bekommen und gewinnen. Leider verliert die andere Seite dabei.

Warum fällt es Führungskräften so schwer, ihr vereinfachendes Schema während eines Gesprächs zu korrigieren? Dafür gibt es mehrere Gründe. Erstens nehmen sich Vorgesetzte nicht bewusst vor, Situationen zu schematisieren. Es ist

jedoch schwer, eine Beschränkung in Frage zu stellen, die wir nicht wahrnehmen. Zweitens neigen Menschen zu der Annahme, dass andere vernünftige Menschen eine Situation genauso beurteilen wie sie selbst. Dieses Phänomen nennt man den „Effekt eines falschen Konsenses“. Unser Schema für ein Problem spiegelt unsere Sicht der Dinge wider – die Tatsachen, so wie wir sie sehen. Wir sind vernünftige und kompetente Menschen. Warum sollten andere die Lage anders beurteilen?

Manager können diese Hürden überwinden. Sie müssen sie zunächst als solche wahrnehmen und bei der Formulierung von Urteilen bewusster und vorsichtiger werden. Und sie müssen eine weitere Ursache für ihr festgefahrenes Urteil in den Griff bekommen: ihre Überlastung. Liam gerät immer mehr unter Druck, während Jeremy sich weiter hartnäckig weigert, die Dinge wie sein Chef zu sehen. Beide verwenden einen so großen Teil ihrer Energie darauf, ihren wachsenden Ärger im Zaum zu halten, dass ihnen kaum Ressourcen zum Zuhören, Verarbeiten und konstruktiven Antworten bleiben.

### Weg mit den Mauern im Kopf

Eines vorweg: Ich unterstelle nicht, dass Führungskräfte die Ursachen für die Leistungsprobleme ihrer Untergebenen generell falsch einschätzen. Liams und Alex' erste Diagnosen können durchaus richtig gewesen sein. Und selbst bei effektiveren Feedback-Gesprächen wären ihre Mitarbeiter vielleicht nicht in der Lage gewesen, ihre Leistung ausreichend zu verbessern, um

den Erwartungen ihrer Chefs zu entsprechen. Andererseits werden Jeremy und Erin sich ganz sicher nicht verbessern, wenn sie die Kritik nicht verstehen und annehmen. Ein vereinfachendes Schema macht Feedback-Gespräche nicht nur anstrengend, es beschädigt wahrscheinlich auch das Vertrauen der Mitarbeiter in ihren Vorgesetzten. Angestellte beherzigen die Kritik ihres Chefs aber, wenn sie unvoreingenommen vorbereitet und fair übermittelt wird (siehe Kasten Seite 79).

Stellen Sie sich vor, wie das Gespräch zwischen Liam und Jeremy verlaufen wäre, hätte der Manager die Situation anders charakterisiert: „Ich habe gehört, dass Jeremy nicht delegiert – und einige seiner Mitarbeiter sind so frustriert, dass ich mir Sorgen mache, wir könnten sie verlieren. Ich möchte herausfinden, ob Jeremy etwas von diesen Beschwerden weiß, und erfahren, wie er die Situation beurteilt.“

Das ist kein verengendes Schema. Liam hat noch keine Antwort auf die Frage, warum Jeremy sich weigert zu delegieren oder ob der Vorwurf überhaupt stimmt. Außerdem liegt hier kein binäres Raster vor. Liam hat sich auch nicht auf ein Sieg-oder-Niederlage-Ergebnis festgelegt. Da er nicht mit einem vorgefassten Ergebnis im Hinterkopf in das Gespräch gegangen ist, kann er auch nicht an einem Schema festhalten. Vor diesem Hintergrund kann Liam die Unterredung sehr viel offener einleiten, etwa so: „Jeremy, ich weiß nicht, ob Sie schon davon gehört haben oder ob es überhaupt stimmt, aber mir wurde gesagt, dass Frank und Joan gern etwas mehr Verantwortung übernehmen würden. Was halten Sie davon?“ Das kann sowohl zu einem Gespräch über Franks und Joans Fähigkeiten führen als auch zu einer Diskussion über Jeremys eigene Rolle und seine Pläne. Der Verlauf ist offen, Jeremy und Liam geraten nicht gleich aneinander.

Kommen wir nun zu Alex. Ohne die Absicht, Erin möglichst schmerzlos aus der Projektgruppe zu werfen, hätte Alex sich die Situation als Vorbereitung auf das Gespräch wesentlich offener ausmalen können: „Ich habe eine ausgezeichnete Mitarbeiterin, die im Ausschuss wenig sagt. Ich möchte mich mit ihr zusammensetzen und über ihre Arbeit, den Ausschuss und ihre Karrierepläne sprechen – und wie ihre Mitgliedschaft in der Projektgruppe mit diesen Plänen zusammenpasst.“ Weil diese Formulierung nicht auf ein Sieg-oder-Niederlage-Resultat fixiert ist, hätte es Alex für weniger erforderlich gehalten, das Gespräch zu kontrollieren, und sich entsprechend weniger genötigt gesehen, durch gezielte Fragen das beabsichtigte Ergebnis zu erreichen.

## Resümee

Während die meisten Manager ihre Fehler schnell einsehen, wenn man ihnen zeigt, wie sie ihre Kritik entwickelt und mitgeteilt haben, bleibt die Bildung der vereinfachenden Schemata ein erstaunlich hartnäckiges Problem – selbst bei erfahrenen Führungskräften. Kritisieren muss für Sie jedoch nicht mit Stress verbunden sein und weder Ihre Mitarbeiter demoralisieren noch ihre beruflichen Beziehungen beschädigen.

Um effektiver Kritik üben zu können, sollten Sie lernen, Ihre Vorurteile zu erkennen. Sie müssen sich Zeit nehmen, alternative Erklärungen für die von Ihnen beobachteten Verhaltensweisen zu suchen, statt voreilige Schlüsse zu ziehen, die Sie und Ihre Untergebenen lediglich in die Enge treiben. Darüber hinaus müssen Sie die Umstände, unter denen ein Mitarbeiter tätig ist, berücksichtigen, statt eine schwache Leistung allein auf dessen Wesen zurückzuführen.

Kurz gesagt: Sie brauchen eine offene und flexible Grundhaltung, um Ihre Mitarbeiter von der Fairness der Kritik und Ihrer Bereitschaft zu einem ehrlichen Gespräch zu überzeugen. ■

## SERVICE

### LITERATUR

*Manzoni, Jean-François; Barsoux, Jean-Louis: The Set-Up-to-Fail-Syndrome: How Good Managers Cause Great People to Fail, Harvard Business School Press, 2002.*  
*Watzlawick, Paul; Beavin, Janet. H.; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation, Verlag Hans Huber, Bern 1996.*  
*Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden, Teil 1, Rowohlt, Reinbek 1981.*

### INTERNET

*Die Insead-PwC Research Initiative on High Performance Organizations erreichen Sie auf der Webseite [www.insead.edu/facultyresearch/research/HPO.htm](http://www.insead.edu/facultyresearch/research/HPO.htm)*

### SEMINARE

*Veranstaltungen zum Thema finden Sie im Internet unter [seminar.manager-magazin.de](http://seminar.manager-magazin.de)*

### KONTAKT ZUM AUTOR

*[jean-francois.manzoni@insead.edu](mailto:jean-francois.manzoni@insead.edu)*