

Klartext - aber charmant

Manchmal muss Kritik sein

Es gibt durchaus Führungskräfte, die sich scheuen, ihre Mitarbeiter zu kritisieren. Doch mangelnder Klartext führt auf Dauer zu Mittelmäßigkeit, warnt der Managementberater Roland Jäger aus Wiesbaden im Gespräch mit Bernhard Kuntz.

Herr Jäger, was sollte der Vorgesetzte tun, wenn ein Mitarbeiter seine Aufgaben nicht rechtzeitig oder nicht wie gewünscht erfüllt?

Dem Mitarbeiter klar sagen, dass er mit seiner Leistung unzufrieden ist. Das fällt vielen Führungskräften schwer. Sie befürchten, dass sie dann autoritär wirken. Doch was ist die Folge, wenn Kritik unterbleibt oder so lange weichgespült wird, bis nur noch „Anregungen“ übrig bleiben? Die Botschaft: „Sie erbringen die geforderte Leistung nicht“ kommt beim Mitarbeiter nicht an. Er hegt die Illusion „Mein Chef ist mit mir zufrieden“ - und ändert sein Verhalten nicht.

Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern also auch mal auf die Füße treten?

Ja - aber charmant! Sodass die Botschaft zwar ankommt, aber nicht verletzt. Führungskräfte sollten schon beim Übertragen von Aufgaben mit ihren Mitarbeitern vereinbaren, wie sie zu erfüllen sind. Außerdem müssen sie im Gespräch klären, welche Konsequenzen es hat, wenn eine Aufgabe nicht adäquat wahrgenommen wird - für die Organisation und für die Mitarbeiter. Dann empfinden diese es auch nicht als Willkür, wenn „Sanktionen“ verhängt werden.

Sollten Führungskräfte schon aktiv werden, wenn ein ansonsten guter Mitarbeiter einmal die geforderte Leistung nicht erbringt?

Ja. Allein schon, um zu signalisieren: Ich habe es registriert, und um zu verhindern, dass dieses Verhalten zur Gewohnheit wird. Dabei sollte man dem Mitarbeiter aber zunächst nochmals sagen, dass man ansonsten mit ihm zufrieden ist. Erst dann sollte man mit ihm klären, warum er im aktuellen Fall nicht die gewohnte Leistung erbrachte.

Und wenn ein Mitarbeiter regelmäßig schlechte Leistungen bringt?

Dann sollte die Führungskraft sich zunächst selbstkritisch fragen: Wie habe ich in der Vergangenheit auf Leistungsdefizite reagiert? Stillschweigend darüber hinweggehen? Wenn ja, sollte man auf keinen Fall sofort den Dampfhammer auspacken. Dies empfindet der Mitarbeiter als ungerecht - weil sein Verhalten bisher toleriert wurde. Deshalb gilt es, die Zusammenarbeit auf eine neue Basis zu stellen. Man muss dem



Mitarbeiter im Gespräch unter vier Augen vermitteln, warum man mit seiner Leistung unzufrieden ist und welche Erwartungen man künftig hat. Anschließend sollte man

den Mitarbeiter fragen, ob er sich zutraut, diese Erwartungen zu erfüllen. Kurz: es wird ein neuer Kontrakt geschlossen.

Und wenn der Mitarbeiter weiterhin nicht die geforderte Leistung bringt?

Dann gilt es zu konstatieren: die Erwartungen wurden nicht erfüllt - warum? Ist der Mitarbeiter überfordert, könnte man ihm andere Aufgaben übertragen oder ihn stärker kontrollieren.

Zuweilen liegt es nicht an mangelndem Können, sondern an der Motivation ...

Dann muss eine Führungskraft klipp und klar sagen: Ein solches Verhalten toleriere ich nicht - auch weil es sich mittelfristig negativ auf das Verhalten der anderen Mitarbeiter auswirkt! Der Mitarbeiter muss dann die angekündigten Konsequenzen tragen, zum Beispiel unbezahlte Überstunden machen oder auf die Leistungsprämie verzichten. Kurz: er muss spüren, dass den Ankündigungen Taten folgen.