



TUN!

ZTN -Tipp Dezember 2015



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

"Die Sandwich-Methode"

Vielleicht kennen Sie das unangenehme Gefühl das uns beschleicht, wenn man ein Kritikgespräch oder ein negatives Feedbackgespräch mit einem Mitarbeiter, Kollegen oder Bekannten führen muss.

Einesteils haben wir eine Kritik, die wir loswerden wollen, eine Sache oder ein Verhalten, die uns an dem anderen stören, andererseits wollen wir unseren Gegenüber nicht verletzen oder vielleicht verärgern.

Die Idee ist also, eine Kritik so einzupacken, dass sie nicht zu hart rüberkommt, nicht als negativ wahrgenommen wird und so ein positives Gespräch erzeugt.

Aber ist das möglich? Früher lehrte man in Kommunikationstrainings die sogenannte

„Sandwich-Methode“:

Bevor ich die Kritik äußere, lobe ich mein Gegenüber erst einmal, dann folgt die Kritik und am Schluss wird, quasi zur Beruhigung, wieder gelobt.



Das klingt dann etwa so (Situation: Herr Meier wird von seinem Vorgesetzten zu einem Gespräch geladen):

„Hallo Herr Meier! Schön, dass Sie sich die Zeit für unser Gespräch genommen haben. (was sollte Herr Meier denn sonst tun?) Ihre Arbeitsergebnisse in den letzten Wochen lassen sich wirklich sehen! Wie Sie letzten Monat den neuen Kunden gewonnen haben – Respekt! (Warum kommt das Lob erst jetzt – was will der wirklich?)“

Dennoch habe ich eine Kleinigkeit, die mich belastet: Ihre Pünktlichkeit lässt in den letzten Wochen zu wünschen übrig! (Daraum geht's also!)

Nicht dass wir uns falsch verstehen – Ihre Leistung stimmt... aber andere sehen das vielleicht anders. (Dann scheint's ja nicht so schlimm zu sein!)

Bitte das jetzt nicht falsch verstehen und von der Leistung her weiter so!“ (?)

So, oder so ähnlich laufen viele Gespräche, sei es in Rollenspielen in Kommunikationstrainings oder in der Praxis.

Die Idee dahinter:

Ein freundlicher Anfang stellt eine gute Beziehung zum Gegenüber her.

Dann folgt schnell die Kritik. Und zum Schluss bauen wir den anderen wieder auf, damit er nicht beleidigt oder demotiviert ist.

Ich bezweifle aber, dass dies so funktioniert:

- War das jetzt eigentlich ein Lob, mit einer kleinen Einschränkung oder eine nett verpackte Kritik?
- Versteht der andere eigentlich, was gemeint ist?
- Was empfindet der andere? Unsicherheit beim „Kritiker“ oder eine unsaubere Gesprächstaktik (erst „einseifen“ und dann die überraschende Kritik)?

Vom Grundsatz ist die Idee schon richtig:

Je besser die Beziehung zu einem Menschen ist, desto eher kann man diesen auch vertrauensvoll und wertschätzend kritisieren oder ihm ein unangenehmes Feedback geben.

Aber wer der Meinung ist, dass diese Beziehung durch ein paar nette Worte zu Beginn eines Gespräches herzustellen ist, der irrt:

Wenn ich mit meinem Mitarbeiter monatelang nur Belangloses zwischen Tür und Angel besprochen oder schnelle Arbeitsanweisungen gegeben habe, keine Zeit für ihn hatte, rette ich die „Beziehung“ auch nicht durch eine Tasse Kaffee und eine nette Begrüßung zu Beginn eines Kritikgesprächs.

Das ist alles (gelernte) Rhetorik und führt selten zu einem für beide Seiten positiven Ergebnis.

In der Regel werden Mitarbeiter dann auch schnell misstrauisch, wenn der Chef zu einem „netten“ Gespräch einlädt.

Das heißt jetzt aber natürlich nicht im Umkehrschluss, dass ich ein Kritikgespräch mit dem Holzhammer durchführen sollte und auf den Gegenüber gar keine Rücksicht nehmen muss.



Aber zunächst einmal muss uns klar sein:

- ▶ Beziehungspflege (hier als Basis für ein fruchtbares Kritikgespräch) ist eine Dauerangelegenheit, d.h.: Tagesarbeit! Eine gute, belastbare Beziehung entsteht durch Interesse, Vertrauen, Verbindlichkeit, Ehrlichkeit, durch gelegentliches positives Feedback, nicht durch eine geschickte Gesprächstaktik und ein paar nette Worte.
- ▶ Als „sanfter“ Gesprächseinstieg eignet sich immer eine „Ich – Botschaft“ (vgl. ZTN -Tipp v. Oktober 2009.)

▶ Die Kritik sollte klar und unmissverständlich, aber nicht verletzend kommen.

▶ Am Schluss sollte man sicherlich ein paar positive Worte finden, die aber nicht den sachlichen Inhalt der Kritik einschränken dürfen. Meine Idee ist hier, so eine Art „Hand reichen“: „Für mich ist die Sache jetzt besprochen, ich gehe davon aus, dass die Kritik angekommen ist und dass wir jetzt wieder gut zusammenarbeiten!“

Zu einem guten Kritik – oder Feedbackgespräch gehört Mut, Klarheit und ehrliches Interesse an der Verbesserung der Situation und dem Gesprächspartner.

Aufgesetzte und „auswendig gelernte“ Rhetorik sind bestenfalls manipulativ, meist aber leicht durchschaubar und daher wenig erfolgreich!



Kai Heß
ZTN Training & Consulting

ZTN
Training & Consulting

Österreich
In der Telle 3
A - 6921 Kennelbach
Tel: +43 5574 78021-0

info@ztn.biz

Deutschland
Kapellenweg 1a
D - 85625 Berganger
Tel: +49 8093 905986-2

kai.hess@ztn.biz

Schweiz
Lilienweg 9
CH - 9435 Heerbrugg
Tel: +41 71 244 1969
Mobil: +43 664 8536182

info@ztn.biz

Liechtenstein
Herrengasse 8
FL - 9490 Vaduz
Tel: +423 231 3204

info@liewi.li