

## Führungs-Rhetorik aus der Profi-Liga

Wer als Führungskraft arbeitet kennt es: **das Kritikgespräch**. Ein Gespräch, bei dem ein Fehlverhalten, also negative Kritik, thematisiert werden soll.

Manche Führungskräfte fühlen sich unwohl vor solchen Gesprächen, andere dagegen sind voll in ihrem Element.

**Was zeichnet sehr viele Kritikgespräche aus?** Es ist die **unprofessionelle Art, Kritik zu äußern**. Mit der **Konsequenz**, dass oftmals Demotivation statt Motivation oder gar innere Kündigung statt eigenem Antrieb provoziert wird. Und das ist nicht nur völlig unnötig und ineffizient, sondern in Zeiten, in denen gutes Personal manchmal schwer zu finden ist, auch kontraproduktiv.

**Unprofessionell zu kritisieren heißt**, mit Sie-/Du-Botschaften zu kritisieren. Ganz im Stile eines „von-obenherab-Führungsverhaltens“. Dass übrigens zu Beginn eines Kritikgesprächs (Ausnahme: Zielerreichungsgespräch) gleichsam als „Warmmacher“ kein Lob ausgesprochen werden soll, versteht sich von selbst.

Mit Sie-/Du-Botschaften angesprochene Personen schalten geradezu **reflexartig** in den **Rechtfertigungsmodus**, im privaten wie im geschäftlichen Umfeld. Auch verbale Gegenangriffe werden häufig damit ausgelöst. **Das eigentliche Gesprächsziel**, ein Fehlverhalten zu korrigieren, idealerweise durch Einsicht und Eigenmotivation der kritisierten Person, wird so **verfehlt oder nur mit deutlich mehr Energie und Zeitaufwand erreicht**.

- „Sie kommen schon wieder zu spät.“
- „Sie haben Ihre Aufgabe nicht geschafft.“
- „Du hast das völlig falsch gemacht.“

Drei Beispiele, wie schwache Führungskräfte formulieren.

### Wie formulieren Sie professionell im Kritikgespräch?

Der rhetorische Schlüssel für professionelle Kritikgesprächsführung ist die **Ich-Botschaft mit einer anschließenden geschäftstaktisch klugen Frage**.

Zunächst nehmen Sie durch die Ich-Botschaft der kritisierten Person jeglichen Gegenwind aus den Segeln – denn Ihr eigenes Befinden, welches Sie in dem Moment äußern, kann Ihnen niemand streitig machen. Durch die anschließende geschäftstaktisch kluge Frage **lenken Sie** die Person, wenn Sie die Frage gut formulieren, sowohl **zur Selbsteinsicht**, was falsch oder schlecht lief, als auch **im Idealfall** (meist mit einer weiteren Frage) **zur Lösung**, wie es besser gemacht wird. Sie können sicher sein: ein Mensch, der selbst eine Lösung findet, **ist um Längen motivierter**, diese umzusetzen, als ein Mensch, dem ein Tun vorgesetzt oder befohlen wird.

### Was bedeutet das für die obigen Beispiele?

Mit einer Ich-Botschaft plus einer geschäftstaktisch klugen Frage können Sie beispielsweise folgendermaßen formulieren:

- „Ich bin verwundert. (= **Ich-Botschaft**)  
Was hinderte Sie daran, heute pünktlich zu sein?“ (= **gesprächstaktisch kluge Frage**)
- „Ich bin enttäuscht. Was fehlte Ihnen, um Ihre Aufgabe wie vereinbart zu erledigen?“
- „Ich bin überrascht. Wie bist Du zu diesem Ergebnis gekommen?“

Beim Beantworten der so gestellten Frage geben Sie der kritisierten Person die Möglichkeit, ihr **Tun zu erklären, statt sich sofort zu rechtfertigen oder zum verbalen Gegenangriff zu starten**. Und übrigens: Es gibt immer wieder Gründe, die für ein zu kritisierendes Verhalten die Ursache sind, die Sie gar nicht einkalkuliert haben, die jedoch manches Tun verzeihlich machen.



Und für alle diejenigen, die meinen, solch ein Führungsstil sei zu weich: Probieren Sie ihn aus. Und falls Sie auf Personen treffen, die solche Art zu führen falsch verstehen, können Sie immer noch im Ton schärfer werden. Doch weshalb von vornherein bereits auf Konfrontation setzen?

Herzliche Grüße, Ihr Peter A. Worel

*Zu meinem Kundenkreis zählen Personen, die in Unternehmen, vor Kunden, in der Öffentlichkeit oder im Privaten wirkungsvoll und sicher auftreten sowie ihr Können und Wissen überzeugend kommunizieren wollen.*

*Mir ist wichtig, Ihnen als Kunde anstatt 08/15-Lösungen vielmehr zu Ihrer Persönlichkeitsstruktur passende Rhetorik- und Körpersprache-Techniken an die Hand zu geben (Sind Sie eher ein „Alpha-Tier“? Sind Sie eher zurückhaltend? Sind Sie eher schüchtern?) und Sie derart zu trainieren, dass Sie diese durch intensives Üben verinnerlichen und Teil Ihrer Persönlichkeit werden lassen. Damit Sie auch nach dem Training gestärkt „natürlich“ statt „trainiert“ auftreten. **Deshalb sind sämtliche meiner Trainings und Coachings maßgeschneidert auf der Basis der Kundenbedürfnisse – offene Standard-Seminare gebe ich keine.***

*Meine Trainingsmethoden in Einzeltrainings und in firmeninternen Seminaren sowie meine Bücher und Vorträge basieren u.a. auf Ergebnissen der Gehirnforschung, wie Menschen „ticken“.*

*In meinen 18 Jahren als leitender Angestellter sammelte ich Auftrittserfahrungen in zahlreichen Interviews und Vorträgen, Gesprächserfahrungen in unzähligen Führungs- und Kundengesprächen sowie als Dozent. Diese Erfahrungen und meine Ausbildung in Rhetorik, Etikette und Körpersprache kommen Ihnen als Kunde von mir zugute.*

*2008 machte ich mich als Trainer, Coach, Buchautor und Berater selbstständig. Dass ich Wirtschaftsmathematik und Kirchenmusik studiert habe, versetzt mich in die Lage, einerseits treffend zu analysieren und im Einklang zur jeweiligen Persönlichkeit optimal zu beraten. Und andererseits, die Trainingsinhalte mit Feingefühl und einer gesunden Portion Lockerheit und zugleich auf-rüttelnd zu vermitteln.*

*In meiner Freizeit entspanne ich gerne bei Musik und in der Natur. Und genieße die Gesellschaft humorvoller Menschen.*



---

**NEU:** **Stilwelt-Online-Shop** (Bücher von Peter A. Worel, Kurztipps, Onlinekurse)

**<https://deine-stilwelt.de>**

---

Zum Stärken Ihres Auftretens (und ggf. das Ihrer Angestellten) wählen Sie aus den folgenden Optionen:

- Maßgeschneiderte Einzeltrainings
- Maßgeschneiderte Online-Einzeltrainings
- Maßgeschneiderte firmeninterne Seminare
- Maßgeschneiderte Coaching-Pakete
- 
- Punktuelle Vorbereitungstrainings für konkret bevorstehende Situationen (z.B. Reden, Verhandlungen, Präsentationen, Bewerbungsgespräche, ...)

Ihre Bedürfnisse zählen. Gehen auch Sie den für Sie individuell passenden und erfolgreichen Weg!  
Der Nutzen-Investitions-Effekt wird für Sie optimal sein. Versprochen.

---