

# Das professionelle Kritikgespräch

| Christian Bremer



Christian Bremer  
Infos zum Autor

Für viele Führungskräfte gehört ein Kritikgespräch zu den schwersten und unbeliebtesten Führungsaufgaben. Die Angst vor Konflikten oder einer Verschlechterung der Beziehung und die bei unangenehmen Aufgaben weitverbreitete „Aufschieberitis“ sorgen dafür, dass Kritikgespräche häufig zu spät und wenig konstruktiv geführt werden. Auch wenn es sicherlich angenehmere Aufgaben gibt als das Fehlverhalten von Mitarbeitern zu kritisieren, stehen diese Verhaltensweisen Ihren Zielen als Führungskraft im Wege und müssen deswegen verändert werden.

**H**andeln Sie bei Kritikgesprächen getreu dem Motto: „Hart in der Sache, weich zum Menschen!“ Bevor Sie ein Kritikgespräch durchführen, sollten Sie sich zunächst grundsätzlich überlegen, wie Sie selbst in einer solchen Situation behandelt werden möchten. Ihr Verhalten sollte sachlich sein, das heißt, Ihre Argumente müssen präzise und Ihre Beispiele nachvollziehbar sein. Ihre Beziehung zu Ihrem Gegenüber sollte von offener Wertschätzung geprägt sein. Wichtig ist, dass Sie auf Ihr Gegenüber unterstützend und nicht bloß vorwurfsvoll wirken.

Für eine konstruktive Gesprächsatmosphäre und eine optimale Zielerreichung sollte Ihre Grundhaltung möglichst folgende Aspekte umfassen:

- Machen Sie sich klar, dass Sie als Führungskraft für Ihren Mitarbeiter und seine mangelnden Leistungen auch (mit-)verantwortlich sind.
- Dass Fehler gemacht werden, ist vollkommen normal, diese bergen jedoch auch Chancen, die Sie nur zu nutzen wissen müssen.
- Kein Mitarbeiter kann immer eine konstant gute Leistung erbringen, auch Sie machen Fehler und haben Leistungsschwankungen.

Sind Ihre Erwartungen realistisch, bleibt Ihr Frust gering und Sie können sich relativ gelassen dem zu kritisierenden Fehlverhalten zuwenden.

## Vorbereitung

Zu einer optimalen Vorbereitung auf ein Kritikgespräch gehört eine schriftliche Einladung an den jeweiligen Mitarbeiter, in der Ort und Zeit sowie der Anlass des Gespräches vermerkt sind. So kann der betroffene Mitarbeiter sich ebenfalls auf das Gespräch vorbereiten und einstellen.

Kritisieren Sie in diesem Gespräch auch wirklich nur den Punkt, über den Ihr Mitarbeiter bereits durch die Einladung informiert wurde. Bedenken Sie, dass Ihre Kritik zwar angebracht ist, aber Sie durch das Gespräch unter Umständen keine direkte Verhaltensänderung herbeiführen können. Sie können Ihr Gegenüber nicht ändern, er kann sich nur selbst ändern. Ihr Kritikgespräch ist daher eine Einladung zur eigenständigen Veränderung.

Diese Leitfragen helfen Ihnen dabei, sich optimal auf Ihr Kritikgespräch vorzubereiten:

- Was will ich wirklich und was ist mein Ziel?
- Welche konkreten Störungen sind aufgetaucht?
- Was sind die Folgen des Fehlverhaltens?
- Was ärgert mich besonders?
- Worauf kommt es mir in Zukunft vor allem an?
- Welche Unterstützung/Hilfe kann ich geben?
- Wie kann ich meine Kritik präzise

vortragen, ohne zu verletzen und Trotzverhalten auszulösen?

- Welche realistischen Möglichkeiten für schmerzhaft Sanktionen und Konsequenzen habe ich?

## Können – Wollen – Sollen

Prüfen Sie vor und im Gespräch die Kriterien **KÖNNEN – WOLLEN – SOLLEN**:  
**Können:** Kann Ihr Mitarbeiter die an ihn gestellten Erwartungen überhaupt umsetzen? Reichen Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten aus, um die Leistungsanforderungen zu erfüllen?

**Wollen:** Will er Leistungen bringen und sich gegebenenfalls verändern? Ist er dafür motiviert genug?

**Sollen:** Weiß Ihr Mitarbeiter exakt, was er korrekt tun muss/soll und wie wichtig Ihnen das ist?

## Die Gesprächsphasen im Überblick

Bedenken Sie, dass Sie ein Kritikgespräch in der Regel zweimal führen sollten, um zwischen den beiden Gesprächen das neue Verhalten messen und danach Feedback geben zu können.

## Die Phasen

### Vorbereitung

Nutzen Sie die oben beschriebenen Leitfragen, und orientieren Sie sich im Verlauf des Gespräches an ihnen. Sammeln Sie im Vorfeld „Beweise“ für Ihr kritisierendes Verhalten, um Ihre Kritik anschaulich und nachvollziehbar darstel-

len zu können. Achten Sie vor allem darauf, im Vorfeld Ihre positive Sprache vorzubereiten: Sagen Sie nicht „Sie sind andauernd zu spät!“, sondern „Sie kommen ab morgen immer pünktlich, also sind Sie um 8.30 Uhr an Ihrem Arbeitsplatz.“ Sie werden die positiven Formulierungen nur schwer im Gespräch finden, also leisten Sie die „Übersetzungsarbeit“ vorher.

### Anfangsphase

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter einen kurzen Überblick über das, was ihn erwartet. Steigen Sie mit einigen wenigen einleitenden Worten in das Gespräch ein, kommen dann aber zügig zum Kern des Gesprächs und tragen Ihre Kritik vor. Schildern Sie die Dauer des Gesprächs („Wir haben jetzt 30 Minuten Zeit, um Ihre Freundlichkeit gegenüber Kunden mit Beschwerden zu verdreifachen.“). Erörtern Sie kurz den Anlass bzw. Inhalt des Gesprächs und Ihre geplante Vorgehensweise. Sprechen Sie Ihre Wünsche wie Beteiligung, Offenheit und Änderungsbereitschaft klar an. Mit einer Skalierungsfrage sollten Sie die Bedeutung des Gesprächs verdeutlichen. Diese kann beispielsweise lauten: „Auf einer Skala von 0 (unbedeutend) bis 10 (sehr bedeutend) stört mich Ihr Verhalten mit 8 bis 9.“

Besonderer Tipp bei Verständigungsschwierigkeiten aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse:

Wenn Sie Mitarbeitende kritisieren wollen, die schlecht Deutsch sprechen können, beachten Sie Folgendes:

- Sprechen Sie langsam.
- Machen Sie selbst vor, was besser gemacht werden soll.
- Lassen Sie sich das gewünschte Verhalten zeigen.
- Holen Sie sich einen der Sprache des Kritisierten mächtigen Mitarbeiter als Dolmetscher hinzu.
- Lassen Sie das Gesagte in den Worten des Kritisierten zusammenfassen.

### Zieldefinition

Jetzt stellen Sie das Fehlverhalten Ihres Mitarbeiters dar (Ist-Situation) und erläutern, was sich Ihrer Meinung nach an seinem Verhalten ändern muss (Soll-Situation). Nennen Sie konkrete Beispiele für das Fehlverhalten und das von Ihnen gewünschte neue Verhalten.

Kritisieren Sie immer die Verhaltensweisen bzw. das konkrete Fehlverhalten Ihres Mitarbeiters, niemals jedoch seine Eigenschaften: „Sie sind zum dritten Mal 20 Minuten zu spät“ statt „Sie sind unzuverlässig!“. Die Verhaltensweisen sollten messbar bzw. nachweisbar sein. Das heißt, der Mitarbeiter muss sie hören und/oder sehen können. Sie müssen exakt definieren, wie das neue Verhalten Ihres Mitarbeiters aussehen soll. Auch wenn es Sie an Ihre Kindergartenzeit erinnert: Erstellen Sie eventuell Fotos oder Musterbögen der gewünschten Idealzustände, damit Ihr Wunsch plastisch und anschaulich wird.

Formulieren Sie grundsätzlich positiv (zum Beispiel: „Ich wünsche mir von Ihnen ...“), vermeiden Sie dabei Verallgemeinerungen („Sie sind immer zu spät!“), und konkretisieren Sie nur das Wesentliche. Lassen Sie Ihre Wünsche an den Zielzustand durch den Mitarbeiter zusammenfassend in seinen Worten wiedergeben. Sie werden merken, dass Aspekte vergessen, ergänzt und falsch wiedergegeben werden. Korrigieren Sie diese direkt.

### Dialog

Während dieser Phase treten Sie in einen Dialog und besprechen, mit welchen Maßnahmen (Schulung, Änderungen der Arbeitsweise oder der Einstellung, Gespräche) Sie den Zielzustand gemeinsam erreichen. Bedenken Sie ebenfalls, was Sie als Führungskraft möglicherweise zum Fehlverhalten des Mitarbeiters beigetragen haben könnten. Lassen Sie vor allem Ihren Mitarbeiter Vorschläge für den Weg vom Ist- zum Soll-Zustand machen. Achten Sie darauf, dass die Ursachenforschung nicht zu viel Zeit in Anspruch nimmt, sondern eher über Lösungen nachgedacht wird. Wichtig ist, dass Sie bei Ihrem Mitarbeiter Einsicht herbeiführen und er erkennt, dass eine Verhaltensänderung notwendig ist.

### Gemeinsam eine Vereinbarung treffen

Jetzt treffen Sie mit Ihrem Mitarbeiter eine Vereinbarung darüber, was nach dem Kritikgespräch geschehen und inwieweit der Mitarbeiter sein Verhalten verändern wird, sodass beide Seiten zufrieden sind. Weiterhin vereinbaren

Sie in dieser Phase einen zweiten Gesprächstermin, um über die Umsetzung der Vereinbarung zu sprechen. Nennen Sie in jedem Fall schon jetzt die Konsequenzen, die bei Nichterreichen des Soll-Zustandes eintreten werden. Kündigen Sie die Kontrollen der Vereinbarung an, und vergessen Sie diese auf keinen Fall.

### Unterstützung und transparente Kontrolle der Vereinbarung

In dieser Phase, die über das ursprüngliche Gespräch hinausgeht und die wichtigste Gesprächsphase darstellt, überprüfen Sie, ob Ihr Mitarbeiter Ihre gemeinsam getroffene Vereinbarung umgesetzt und sein Verhalten verändert hat. Achten Sie dabei darauf, dem Mitarbeiter eine gewisse Zeit zur Verhaltensänderung einzuräumen. Helfen Sie ihm dabei, die ihm genannten Konsequenzen zu vermeiden, und unterstützen Sie ihn durch Zuspruch, Zeit und Informationen.

### Nachbereitung

In der letzten Phase, der Nachbereitung, lassen Sie das Kritikgespräch Revue passieren. Prüfen Sie den Grad Ihrer Zielerreichung, und überlegen Sie, was Sie beim nächsten Gespräch besser machen können.

Wenn Sie diese grundlegenden Ideen beherzigen und auf Ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen, erreichen Sie folgende Ziele eines Kritikgesprächs:

- Der Mitarbeitende zeigt zukünftig das von Ihnen gewünschte Verhalten.
- Sie erreichen bei Ihrem Mitarbeitenden Kritikverständnis und Kritik-einsicht.
- Sie fördern die Suche nach eigenständigen Lösungen.
- So werden die gefundenen Lösungen besser umgesetzt.

## kontakt.

### Christian Bremer

BREMER Coaching und Training  
Kaiserswerther Straße 115  
40880 Ratingen bei Düsseldorf  
Tel.: 02102 420962  
www.christian-bremer.de

# Der perfekte Einstieg in digitales Röntgen



DIGORA® Optime und CRANEX® - die perfekte Kombination für den Einstieg in digitales Röntgen; einfache Bedienung und brillante Bildqualität zu einem erschwinglichen Preis.

## DIGORA® Optime - intraorale Speicherfoliensystem

Der Folienscanner mit neuem Opticlean™- Konzept und automatisierter interner UV-Desinfektion.

Mehr Sicherheit für Patient und Behandler durch Risikominimierung von Kreuzkontamination.

Die einfache, berührungslose Handhabung, ermöglicht eine Bilderzeugung in bestechender Qualität.

Die kurze Scanzeit (nur 5 Sek.) mit integrierter Löschkfunktion sorgen für einen reibungslosen Arbeitsablauf.



## CRANEX® Novus - digitales Panorama-Röntgensystem.

CRANEX® Novus wurde für Zahnarztpraxen konzipiert, die ein erstklassiges digitales Panoramagerät zu einem erschwinglichen Preis wünschen.

Die kurze Aufnahmezeit - nur 9 Sekunden - und die einfache Bedienung des CRANEX® Novus ermöglichen maximale Effizienz bei Panoramabildern

**SOREDEX**

SOREDEX  
Schutterstrasse 12 · 77746 Schutterwald  
0781/284198-0  
kontakt@soredex.de  
www.soredex.com

**35**  
years  
1977-2012

Digital  
imaging  
made  
easy™