

Arbeitshilfe: Kritikgespräche führen

Vorbemerkung

Kritikgespräche sind zeit- und nervenraubend. Warum eigentlich? Es geht doch nur darum, jemandem mitzuteilen, dass etwas nicht so war, wie es sein sollte, und dass diese Situation geändert wird. Stattdessen laufen diese Gespräche Gefahr, als unendliche Schleifen von Anschuldigung und Verteidigung eskalierend durch Deutschlands Arbeitsstätten ziehen. Der Chef ist dann plötzlich derjenige, der seine Kritik entschuldigt, einweicht, zurücknimmt, ja, sich dafür rechtfertigt. Es geht aber auch anders. Dafür sind ein paar Regeln zu beachten.

Drei Regeln für Kritikgespräche

1. Vorbereitung

Bereiten Sie sich als Kritikgeber auf das Gespräch vor:

- Gegen welchen Wert wurde konkret verstoßen?
- Welche Zielerreichung wird durch das Verhalten gefährdet?
- Um welche konkrete Sachlage geht es?
- Was möchten Sie von wem bis wann wie konkret geändert haben?

2. Organisation

Das Gespräch muss, damit auch der Kritiknehmer es ernst nimmt, in einem abgetrennten Raum in ruhiger Atmosphäre stattfinden, auf keinen Fall öffentlich oder zwischen Tür und Angel. Der Kritikgeber beginnt und beendet das Gespräch. Eine offene Frage zum Einstieg wie: „Mich stört Ihre Unpünktlichkeit. Wie sehen Sie das?“ verbietet sich. Solche Fragen sind die Abgabe der Autorität an den Kritiknehmer – und er wird seine Chance ergreifen: „Mich stört sie nicht.“

3. Innere Haltung

Vielen Führungskräften ist ein Kritikgespräch unangenehm. Sie fürchten, dass ihnen das Gespräch entgleitet oder dass sie vielleicht sogar falsch liegen mit ihrer Kritik und sie den Mitarbeiter verprellen. Die innere Haltung zu Kritikgesprächen ist aber tatsächlich eine andere:

- a) Meine Kritik ist gerechtfertigt.
- b) Mein Wunsch nach Verbesserung ist gerechtfertigt.

Wenn Sie an Ihrer eigenen Kritik zweifeln, unterlassen Sie es lieber ganz.

Leitlinien für das Gespräch

a) Keine persönlichen Angriffe

Es geht nicht darum, jemanden in seiner Person zu kritisieren („Sie haben schon wieder...“). Es geht darum, die Art der Umsetzung einer Tätigkeit oder einer Verantwortung zu kritisieren. („Die regelmäßige Verspätung“).

b) Keine Schuldzuweisungen oder Vorwürfe

Weder der Kritikgeber noch der Kritiknehmer spricht Schuldzuweisungen aus. Es bleibt bei der SACHE.

c) Zukunftsorientierung

Es geht nicht um die Aufarbeitung der Vergangenheit („Sie kommen schon seit Jahren zu spät“), sondern um die Veränderung eines Zustandes für die Zukunft („Ab heute erwarte ich, dass...“).

d) Nicht rechtfertigen, nicht entschuldigen

Weder Sie noch der Kritiknehmer befindet sich in der Rechtfertigungs- oder Entschuldigungsposition. Sie sollen gemeinsam vereinbaren, welche Schritte zukünftig unternommen werden, damit sich der Zustand dauerhaft verbessert.

e) Mut zur Unterbrechung

Ist es nicht möglich, die Sache an sich zu klären, weil sich im Laufe des Gespräches herausstellt, dass noch viele andere Themen hochkommen, dann verändern Sie den Termin und den Gesprächsanlass. („Frau M., ich möchte heute mit Ihnen über Pünktlichkeit sprechen. Ich sehe, dass Sie noch viele andere Sachen mit sich herumtragen. Lassen Sie uns hierfür gemeinsam mehr Zeit nehmen und ein Mitarbeitergespräch führen. Was halten Sie vom...?“)

f) Kritikkultur etablieren

Legen Sie in beziehungsweise mit Ihrem Team klare Regeln für Kritikgespräche fest, über die alle informiert sind und halten Sie sich selbst daran. Wenn alle wissen, dass Kritikgespräche zukunftsorientiert ausgerichtet sind, wenn alle von Verbesserungen profitieren und die Kritik sachlich vorgetragen wird, dann entwickelt sich eine Kritikkultur, die es allen Beteiligten ermöglicht, auch in der Nacht vorher ruhig zu schlafen.

Durchführung des Gesprächs

Kritikgespräche sind autoritär geführte Gespräche – im positiven Sinne. Die Führungskraft hält im Gespräch die Zügel in der Hand. Denn wenn der Führungskraft die Autorität der Gesprächsführung entzogen wird, besteht kaum Aussicht auf eine nachhaltige Besserung der Situation. Das Kritikgespräch hat einen klaren Ablauf:

Schritt 1 – Werte

Jedes Gespräch beginnt mit dem Wert. Werte erklären dem Mitarbeiter das Warum, und Werte entpersonalisieren. Es ist etwas völlig anderes, wenn Sie sagen: „Frau M., unser Wert ist Zuverlässigkeit. Ich möchte, dass dieser Wert eingehalten wird“ als: „Frau Müller, Sie waren wieder einmal unpünktlich“. Werte sind etwas Übergeordnetes. Somit kritisieren Sie nicht als Person, sondern als Beauftragter der Werte.

Schritt 2 – Ziele

Es folgt das Ziel. Ziele erklären dem Mitarbeiter das Wozu. Einfach herausgegriffene Sachlagen („Können Sie nicht endlich die Ablage ordentlich machen?“) wirken willkürlich und launisch. Die Einbettung der Kritik in ein Ziel macht dem Mitarbeiter die Bedeutung seines Fehlverhaltens sowie die Auswirkungen auf das Unternehmen bewusst. (Beispiel: „Unser Ziel ist es, die Umsätze dieses Jahr um drei Prozent zu steigern – dieses Ziel ist Grundlage unserer Tätigkeit in diesem Unternehmen.“)

Schritt 3 – Die konkrete Sache erläutern, Erwartungshaltung formulieren

Jetzt erörtern Sie die konkrete Sachlage. (Beispiel: „Mir ist aufgefallen, dass Ihre Wortwahl bei Ihren Kundentelefonaten unfreundlich ist. Das Begrüßen am Telefon und die Nennung Ihres Namens mit dem Namen der Firma werden vergessen. Sie beenden die Gespräche nicht mit einer freundlichen Verabschiedung.“)

Schritt 4 – Verbesserung

Hier sagen Sie klar, was zu tun ist, um die Situation zu verbessern, es wird nicht verhandelt oder aufgeweicht. (Beispiel: „Ich erwarte, dass Sie ab sofort zu unseren Kunden freundlich sind, die Kunden mit ‚Frau M., Firma XY‘ begrüßen und mit einem ‚Danke‘ verabschieden.“)

Schritt 5 – Entscheidung

In dieser Stufe wird die Entscheidung, wie mit dem Thema weiter verfahren wird, getroffen und von Ihnen mitgeteilt. Der Mitarbeiter spürt so, dass es Ihnen ernst ist. Je nach Stärke der Entscheidung wird diese gegebenenfalls schriftlich notiert. (Beispiel: „In einer Woche setze ich mich mit Ihnen um... Uhr zusammen und wir besprechen, wie die Entwicklung aussieht.“)

Schritt 6 – Kontrolle und Feedback

Die Führungskraft gibt dem Mitarbeiter Auskunft darüber, wie, wann und in welcher Form die Kontrolle des Besprochenen erfolgt. Dieser letzte Punkt, der das Gesagte verbindlich macht, ist

genauso entscheidend wie der erste Satz zu den Werten. (Beispiel: „Frau M., wie besprochen möchte ich Ihnen nach dieser Woche eine Rückmeldung geben. Mir hat es gefallen, wie Sie die Kritik angenommen haben, und die Kommunikation am Telefon hat sich deutlich verbessert. Bitte setzen Sie dies jetzt kontinuierlich weiter fort.“)

Wie sollten Sie mit Entgegnungen, Ausflüchten und Selbstverteidigungen des Mitarbeiters, die sicher kommen werden, umgehen?

Fängt ein Mitarbeiter mit der Selbstverteidigungsstrategie an, lassen Sie ihn kurz reden und gehen dann zurück in die Ausgangsposition: Sie wiederholen das Gesagte. (Beispiel: „Sonst bin ich doch immer pünktlich, nur dieses Mal nicht, das müssen Sie doch verstehen.“ – „Frau M., ich möchte noch einmal zusammenfassen: Unser Wert ist die Zuverlässigkeit. Ich erwarte, dass Sie pünktlich erscheinen, damit sich das Team auf Sie verlassen kann. In einer Woche setzen wir uns wieder zusammen.“)

Diese Arbeitshilfe ist auf der Basis des ganzheitlichen Konzeptes „Balance in der Führung“ geschrieben. Informationen hierzu finden Sie im [Handbuch PersonalEntwickeln](#) unter dem Titel „Balance in der Führung – ein ganzheitliches Konzept“.