

Gesprächsleitfaden für ein Kritikgespräch

Als Vorgesetzter kommst du immer wieder in die unangenehme Lage, ein ernstes Gespräch mit deinen Mitarbeitern führen zu müssen. Dabei kann es um einfache Dinge gehen wie das ständige Zuspätkommen oder auch um schwierigere Dinge wie nachlassende Arbeitsleistung, Mobbing oder Ähnliches.

Grundsätzlich kannst du natürlich hart mit deinem Mitarbeiter ins Gericht gehen, aber in einer solchen Stimmung lassen sich keine zielführenden Gespräche abwickeln. Es gehört stets eine große Portion Fingerspitzengefühl dazu, ein solches Gespräch zu führen.

Wenn wir ehrlich sind, hat aber nicht jeder Mensch ein solches Fingerspitzengefühl, genügend Einfühlungsvermögen oder soziale Kompetenz dafür. Und auch nicht die Zeit für lange ausführliche und unangenehme Konfrontationen.

Unsere Tipps sollen dir dabei helfen, ein solches Gespräch bestmöglich abzuwickeln.

Vorbereitung

Wichtig ist die Vorbereitung des Gesprächs. Dabei konzentrierst du dich auf die Kernpunkte, die du fragen und klären willst. Lege dir höfliche Formulierungen zurecht, um keine Abwehrhaltung beim Mitarbeiter zu provozieren. Am besten legst du dir eine **Liste mit Stichpunkten** zurecht.

Deine Kritik muss **zeitnah** erfolgen, das bedeutet, du musst das Problem möglichst innerhalb des nächsten Tages klären.

Informiere den Mitarbeiter darüber und lege einen **Termin** fest. So hat auch er Zeit, sich darauf einzustellen und fühlt sich nicht überrumpelt. Dadurch nimmst du ein wenig Druck aus der Situation und sie kann nicht so schnell eskalieren.

Rahmenbedingungen

Wichtig ist, dass du das Gespräch **vertraulich** und **unter vier Augen** führst. Also persönlich und nicht am Telefon und schon gar nicht vor Dritten – weder Kunden noch Kollegen.

Das Gespräch sollte **an einem ruhigen Ort** stattfinden, möglichst nicht im Chefbüro, vielleicht in einem Besprechungszimmer. Wenn du nicht weißt, wie der Mitarbeiter reagieren wird, kannst du auch Taschentücher bereitlegen. Und für den Fall, dass es sich hinzieht, kannst du ein Getränk und einen Snack bereithalten. Das trägt auch zur Entspannung der Situation bei.

Wähle einen **guten Zeitpunkt**, also nicht kurz vor Feierabend oder dem Wochenende und auch nicht zwei Minuten nachdem der Mitarbeiter das Gebäude betreten hat. Eine gute Zeit wäre direkt nach der Mittagspause.

Während des Gesprächs solltest du **auf Signale des Mitarbeiters achten** (Verhalten, Haltung, Mimik, Gestik). So kannst du besser beurteilen, wie er das Gespräch verarbeitet.

Denk dran: **Ursachenforschung und Verständnis** spielen eine wichtige Rolle, sowohl persönlich für den Mitarbeiter, damit er sich verstanden fühlt, als auch für die Lösungsfindung.

Gesprächsbeginn und Einstieg

Die ersten Sätze sind die schwierigsten. Versuche auf jeden Fall **freundlich, sachlich und ruhig** zu bleiben. Du startest ein Gespräch und kein Verhör. Das bedeutet auch, dass du **keine Anschuldigungen in Monologform** von dir geben sollst.

Beginne also **höflich und neutral** und **komme direkt zum Thema**.

Gesprächsablauf

Da du das Thema eröffnest, kannst du kurz und sachlich darstellen, worum es dir dabei geht und was du von deinem Mitarbeiter erwartest. Signalisiere, dass du **an seiner Sicht der Dinge interessiert** bist. Erkläre konkret und klar das Problem oder Fehlverhalten (mit Beispiel).

Achtung: Es geht nicht um Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen, sondern darum, Lösungen zu finden, um ähnliche Probleme in Zukunft zu vermeiden. Daher bieten sich Rückfragen nach der Ursache an.

Also frage besser: „Wie kam es dazu, dass ...?“ als „Wieso haben Sie ...?“

Hilfreich sind auch Floskeln wie

„Ich habe in letzter Zeit bemerkt, dass ... Wie sehen Sie das?“

„Die (Sache) ist nicht optimal gelaufen ... können Sie mir erklären, wie es dazu gekommen ist?“

Gib ihm genügend **Zeit und Gelegenheit, auf deine Fragen zu antworten** und **höre aufmerksam zu**, damit er erkennt, dass du sein Verhalten wirklich verstehen möchtest.

Lösungssuche

Kernpunkt sollte es sein, neben der Ursache des Problems auch eine Lösung zu finden. Die Lösung solltest du **dem Mitarbeiter nicht aufzwingen, sondern ihn selbst vorschlagen lassen**.

Du kannst sagen: „Ich würde gerne künftig solche Probleme vermeiden. Haben Sie einen Vorschlag, wie wir das gemeinsam verhindern könnten?“

Oder auch: „Wie sollten wir Ihrer Meinung nach künftig damit umgehen/dabei vorgehen/die Sache abwickeln?“

Einigung/Zielvereinbarung

Am Ende des Gesprächs solltest du dich mit dem Mitarbeiter auf eine Lösung **einigen** und diese nochmal klar formulieren. Dazu kannst du die Lösung auch nochmal abschließend wiederholen. Beispielsweise: „Lassen Sie uns also festlegen, dass wir künftig so vorgehen werden ...“

Die Lösung muss aber ganz **konkret formuliert** sein und der **Mitarbeiter muss zustimmen**. Am besten trifft du eine **schriftliche Vereinbarung** über das Vorgehen oder, wenn es sich nur in mehreren Schritten abwickeln lässt, machst du noch einen Zeitplan dazu.

Wichtig: Vereinbare mit dem Mitarbeiter ein **Folgegespräch in rund 2 Wochen**, um bis dahin zu bewerten, was sich getan hat und ob die neue Lösung bereits umgesetzt wurde.

Abschluss

Das **Gespräch sollte positiv beendet werden**, damit beide mit einem guten Gefühl auseinandergehen. **Bedanke dich** bei deinem Mitarbeiter für das konstruktive Gespräch und seine offenen Auskünfte.

Beispielsweise: „Danke, dass wir uns so offen über das Problem unterhalten konnten und dass wir gemeinsam eine gute Lösung gefunden haben. Ich bin mir sicher, dass die Sache künftig besser laufen wird und der Fehler nicht mehr vorkommt.“

Deine Aussage muss natürlich **individuell auf das Gespräch abgestimmt** sein. Es ist durchaus möglich, dass der Mitarbeiter einen Streit vom Zaun bricht oder zu weinen anfängt. Es gibt keinen Modellablauf bei einem Kritikgespräch und du musst auf alles vorbereitet sein und notfalls improvisieren!

FAZIT und Kurzcheck für dich

Auch wenn es unangenehm ist, musst du solche Gespräche leider führen, um eine Verschlechterung der Situation zu vermeiden. Es ist gut, wenn du freundlich auf den Mitarbeiter zugehst und ihm das Gefühl gibst, dass du ihn trotz der Problematik wertschätzt und an seiner Sicht der Dinge interessiert bist. Dann sind die Chancen gut, dass der Mitarbeiter sich einsichtig zeigt und Besserung gelobt.

Checkliste:

- Gut vorbereiten mittels Stichwortliste
- Termin vorher ankündigen
- Zeitnah an einem neutralen ruhigen Ort und unter vier Augen sprechen
- Ruhig und freundlich bleiben
- Thema sachlich ansprechen, konkrete Beispiele aufzeigen
- Keine Monologe führen
- Keine Schuldzuweisungen!
- Zuhören, auf den Mitarbeiter eingehen
- Ihn an der Lösungssuche beteiligen
- Einen Nachtermin vereinbaren
- Das Gespräch positiv beenden
- Plan B im Gepäck haben, falls der Mitarbeiter überreagiert