

Leitfaden zum motivierenden Kritikgespräch

Vorgesetzte/r: Mitarbeiter/in: Kritikpunkt/e:		Datum
Fehler, unerwünschtes Verhalten und Schwachstellen bei der Arbeit und in der Zusammenarbeit sollten Sie möglichst zeitnah unter vier Augen in einem geplanten Kritikgespräch ansprechen. (Kritik im Beisein Dritter sollte nur in Ausnahmefällen, z. B. bei Gefahr im Verzug oder bei offensichtlicher Provokation der/des Vorgesetzten erfolgen.) In den meisten Fällen reagieren die kritisierten Personen mit Ablehnung und Verteidigung. Das Kritikgespräch verlangt daher eine besonders gründliche Vorbereitung. Informieren Sie sich genau über den Kritikanlass, damit es nicht zu unberechtigter Kritik kommt. Hat noch jemand Anteil an der Situation? Notieren Sie auch Positives und Gelungenes und was Sie an der/dem Kritisierten schätzen.		
Gesprächsphase/Erläuterungen		Notizen
➤ Gesprächsbeginn • In einer positiven Gesprächseröffnung teilen Sie der/dem Beschäftigten mit, worin Sie ihre/seine Stärken sehen und was gelungen ist • Sie benennen in Ich-Sätzen ihr/sein Fehlverhalten, welches Sie beobachten, erleben oder wahrnehmen. Begründen Sie stichhaltig und nachvollziehbar. • Gibt es Auswirkungen auf den Betrieb? Benennen Sie mögliche Konsequenzen und die Tragweite des Problems. • Fragen Sie nach, ob die/der Kritisierte die Kritik verstehen kann. Wenn nicht, fragen Sie nach, was konkret nicht verstanden wird. Antworten Sie stets sachlich.		
➤ Anhörung: • Hören Sie den Äußerungen der/des Kritisierten unvoreingenommen und geduldig zu. • Versuchen Sie, ihre/seine Interessen zu verstehen. • Wägen Sie die Standpunkte ab. • Gehen Sie insbesondere auf folgende Äußerungen bzw. Abwehrhaltungen der/des Kritisierten spontan ein und reagieren Sie angemessen: ... das sehe ich nicht so/nehme ich nicht wahr ... auch andere haben an dem Problem schuld. ... Sie haben sich nicht umfassend informiert. ... Sie haben sich nicht rechtzeitig gekümmert. ... Untergebene haben das Problem verursacht.		Beschreiben Sie den Sachverhalt klarer. Machen Sie deutlich, was genau Sie erwarten und warum. Versprechen Sie, dass Sie der Sache nachgehen werden. Führen Sie das Gespräch trotzdem fort, den möglicherweise reduzierten Anteil der/des Beschäftigten bei der Lösungssuche im Blick. Prüfen Sie diese Vorwürfe. Fragen Sie gezielt nach konkreten Anhaltspunkten. Verfahren Sie wie oben beschrieben. Weisen Sie diese Entschuldigung deutlich zurück. Die/der Beschäftigte verhält sich höchst unloyal gegenüber ihren/seinen Untergebenen und übersieht zudem, dass sie/er auch für deren Handeln Verantwortung trägt.
Gesprächsphase/Erläuterungen		Notizen

➤ Lösungsorientierter Dialog: • Suchen Sie gemeinsam nach möglichen Gründen für das Problem. Fragen Sie gezielt nach Ursachen. • Überlegen Sie gemeinsam, wie das Problem zukünftig vermieden werden kann. Welche Vorschläge hat die/der Kritisierte? • Können Vorgesetzte, Mitarbeiter/innen oder Dritte bei der Lösung Hilfe leisten? Wenn ja, wie?	
➤ Vereinbarung: • Vereinbaren Sie gemeinsam das zukünftige Handeln/Verhalten. Die/der Kritisierte soll sich zu den angestrebten Änderungen selbst äußern. • Machen Sie ihr/ihm Mut. Fragen Sie, welche Unterstützung sie/er von Ihnen wünscht/erwartet. • Weisen Sie darauf hin, dass Sie das zukünftige Handeln/Verhalten überprüfen werden. Benennen Sie Form und Maßstäbe der Kontrolle. • Weisen Sie außerdem auf Eigenverantwortung und Selbstkontrolle der/des Beschäftigten hin. • Benennen Sie die Konsequenzen für wiederholtes Fehlverhalten.	
➤ Gesprächsabschluss: • Drücken Sie nochmals ihre persönliche Wertschätzung aus. • Beenden Sie das Gespräch positiv, zuversichtlich und einvernehmlich. • Was man im Abschluss vermeiden sollte: - Abschwächen der Kritik - Wiederholungen der Kritikpunkte - Anführen weiterer Kritikpunkte - Unversöhnlichkeit zeigen - Drohen	

Wenn Beschäftigte ihr unerwünschtes Verhalten beibehalten, suchen Sie die Ursachen:

Liegt es an äußeren Bedingungen?

Liegt es an mangelnder Unterstützung?

Liegt es an unklarer Kommunikation/Zielvereinbarung?

Liegt es an unzureichendem Bemühen der/des Beschäftigten?

Liegt es an fehlender fachlicher Qualifikation der/des Beschäftigten?

Liegt es an der Person der/des Beschäftigten?

Wenn Sie zu der Meinung kommen, die Gründe liegen bei der/dem Beschäftigten, sollten Sie mit angemessenen Konsequenzen reagieren. Über Möglichkeiten und arbeitsrechtliche Grenzen berät Sie die zuständige Personalabteilung.