Kritikgespräche konstruktiv führen

Sind Sie mit der Erfüllung einer Aufgabe durch Ihren Mitarbeiter nicht zufrieden? Hat Ihre Mitarbeiterin nicht die Leistung gebracht, die Sie von ihr erwartet haben? Oder hat sich ein Mitarbeiter falsch verhalten? Dann ist ein Kritikgespräch angebracht. Viele Führungskräfte scheuen offene Kritik („Eigentlich müsste ich mal etwas sagen ...”). Und auch der Mitarbeiter kann betroffen sein, wenn er merkt, dass irgendetwas nicht stimmt. Das macht alle Beteiligten unzufrieden.

Aber: Den meisten Menschen ist ein offenes Kritikgespräch lieber, als dass hinter ihrem Rücken Kritik an ihren Leistungen aufkommt und darüber mit anderen gesprochen wird.

Was bei einem Kritikgespräch wichtig ist

Als Führungskraft können Sie ein Kritikgespräch nicht delegieren. Nehmen Sie sich persönlich ausreichend Zeit dafür. Ziel des Kritikgesprächs ist es, Einsicht bei den Betroffenen zu erreichen, die Basis der Zusammenarbeit zu erhalten, die Grundmotivation nicht zu zerstören und künftige Fehler zu vermeiden.

Gesprächsvorbereitung

Sammeln Sie Fakten, sonst sind es Behauptungen – und diese provozieren Gegenbehauptungen. Was möchten Sie durch das Gespräch erreichen und wie soll die Beziehungsebene am Ende des Gespräches sein? Wenn Sie sehr verärgert sind, fragen Sie sich, welche positiven Leistungen der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin in der Vergangenheit gezeigt hat bzw. ob es hinderliche Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung geben könnte. Nicht zuletzt: sorgen Sie für eine störungsfreie Umgebung und ausreichend Zeit.

Für das Gespräch selbst hat sich folgende Vorgangsweise bewährt:

1. Problem klar benennen

Kommen Sie direkt zur Sache. Benennen Sie klar und deutlich, womit Sie nicht zufrieden sind. Reden Sie nicht um den heißen Brei herum und werfen Sie keine Nebelbomben.

2. Problem konkret beschreiben

Beschreiben Sie das Problem so konkret wie möglich. Beschränken Sie sich auf die aktuellen und wesentlichen Fälle. Werfen Sie nicht alle Vorfälle aus der Vergangenheit plötzlich zusammen. Erzählen Sie Ihre Wahrnehmung: „Sie wollten die Unterlagen bis heute fertigstellen. Ich habe noch nichts erhalten und warte dringend darauf ...“

3. MA-Sichtweise erfragen - und Zuhören

Lassen Sie den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zur Sprache kommen. Vielleicht liegen gute Gründe vor.

4. Bewerten

Bewerten Sie den Tatbestand erst jetzt. Zeigen Sie Ihre Emotionen, wenn Sie welche haben! Wenn Ihnen die Kritik persönlich sehr wichtig ist, sollten Sie zeigen, wenn Sie verärgert oder enttäuscht sind. Seien Sie offen! Sagen Sie auch, welche Folgen das Verhalten des Mitarbeiters für Sie, für das Team oder für das Unternehmen hat: „Ich bin verärgert - morgen muss ich das Projekt beim Vorstand präsentieren und ich wollte mich noch vorbereiten. Es geht um die Budgetfreigabe für unser Team."

5. Ursachen analysieren

Vorsicht – werden Sie nicht zum „Problemarchäologen"! Fragen Sie nicht lange nach dem „Warum" – wichtig ist, dass Sie das Problem verstehen. Bei schwerwiegenden Problemen sollte dies in einem eigenen Gespräch erfolgen. Versuchen Sie, so kurz wie möglich auf die Ursachen einzugehen. Vielleicht sind sie ja schon bekannt. Oder es werden Gründe vorgeschoben, die niemanden weiterbringen.

6. Lösungen erfragen

Wechseln Sie schnell zu der Frage: „Welche Ideen haben Sie betreffend eine mögliche Lösung?" Nehmen Sie die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter in die Verantwortung – es ist legitim, konkrete Lösungsansätze zu erwarten, unterbinden Sie gleichzeitig Versuche der Rückdelegation!

7. Erläutern lassen

Lassen Sie sich den aktuellen Stand der Arbeiten erläutern. Fragen Sie, was der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin vorhat, um die Aufgabe zu erfüllen: „Was können Sie mir denn bis 14 Uhr liefern?"

8. Verbindlichkeit schaffen

Wenn Ihr Gesprächspartner etwas verspricht, fragen Sie nach: „Wie werden wir damit umgehen, wenn es (wieder) nicht klappt?"

9. Gespräch positiv abschließen

Schließen Sie das Gespräch positiv ab. Was ist jetzt zu tun, um es besser zu machen? Beispiel: „Wenn Sie sich jetzt gleich an die Aufgabe machen, können Sie mir doch bis 14 Uhr … zusammenstellen."

10. Das Thema auf sich beruhen lassen

Holen Sie das behandelte Thema zu einer anderen Gelegenheit nicht noch einmal hervor. Schließen Sie das Kritikgespräch beispielsweise ab mit: „Ich bin sicher, Sie schaffen das, und ich vertraue Ihnen." Danach ist die Sache erledigt – außer es kommt zu weiteren Vorfällen.

Wichtig ist es, Ihre Mitarbeiter am Ende des Gesprächs wertzuschätzen.

Er oder sie soll die Chance haben, die eigene Leistung zu verbessern.