



© mangostock / Getty Images / iStock

Kritikgespräche

Kritikgespräche sind ein wichtiges Führungselement. Allerdings scheuen Arbeitgeber oftmals diese Form der konstruktiven Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern. Unsere Autorin Carmen Steves hat die wichtigsten „Knackpunkte“ für Kritikgespräche zusammengefasst: zum leichteren Einstieg in das Gespräch und als Unterstützung in der Argumentation.

Regeln für das Kritikgespräch

- Kritik erfolgt am besten immer sachlich, taktvoll und unter vier Augen.
- Der Anlass des Gesprächs wird zu Anfang benannt.
- Das Fehlverhalten wird sachlich begründet so dass die Kritik stichhaltig und nachvollziehbar ist.
- Es wird überprüft bevor kritisiert wird. In unklaren Situationen ist zunächst festzustellen, was sich überhaupt ereignet hat.
- Der Standpunkt des Mitarbeiters ist unvoreingenommen anzuhören und abzuwägen.
- Die Einsicht des Mitarbeiters wird unterstützt indem die Apothekenleitung auf Monologe verzichtet. Die Gründe für das Fehlverhalten und Maßnahmen, wie dieses zukünftig vermieden werden kann werden am besten gemeinsam erarbeitet.
- Die Ursachen für das Fehlverhalten sind zu erfragen.
- Mögliche Konsequenzen und die Tragweite des Fehlverhaltens soll der Mitarbeiter am besten selbst benennen.
- Der Mitarbeiter wird aufgefordert, eigene Lösungen für künftiges Verhalten und Vorgehensweisen zu entwickeln.

Checkliste / Kritikgespräche

- Im Gespräch wird das künftige Verhalten vereinbart.
- Es wird geklärt, welche Unterstützung der Mitarbeiter seitens der Leitung erwartet.
- Es wird auf die Überprüfung des vereinbarten Verhaltens hingewiesen und die Maßstäbe der Kontrolle werden benannt.
- Wichtig ist, deutliche Worte zu finden, nicht um den heißen Brei herumzureden, Stellung zu beziehen, aber immer einen angemessenen Ton zu wahren.
- Bei erneutem Fehlverhalten mit entsprechenden Konsequenzen reagieren.
- Das Gespräch immer positiv beenden, nicht nachtragend sein und nicht bewusst nach weiteren Fehlern suchen.
- Als Führungskraft ist es wertvoll, selbst ein gutes Vorbild beim offenen Umgang mit konstruktiver Kritik aus den Reihen der Mitarbeiter zu sein.

Leitfaden für das Kritikgespräch

- positive Gesprächseröffnung
- Fehlverhalten nennen und Mitarbeiter dazu äußern lassen (kein einseitiges Abkanzeln!)
- geduldig zuhören – Verständnis aufbringen
- gemeinsam nach den Gründen für das Fehlverhalten suchen
- gemeinsam überlegen, was zu tun ist, um die Fehler in Zukunft zu vermeiden
- je nach Anlass mögliche Auswirkungen auf den Betrieb untersuchen
- prüfen, inwieweit der Vorgesetzte oder der Betrieb Hilfe leisten können
- künftiges Verhalten vereinbaren (Mitarbeiter soll sich ausdrücklich zu den angestrebten Verhaltensänderungen äußern)
- Mitarbeitern Mut zusprechen
- auf Kontrolle des künftigen Verhaltens hinweisen
- gute Leistungen nicht vergessen
- positiver (einvernehmlicher) Schluss

Verteidigungs- und Entschuldigungsversuche bei Kritikgesprächen

- Der Mitarbeiter kann die Vorwürfe nicht nachvollziehen und verlangt klare Beweise.
- Der Mitarbeiter macht die äußeren Rahmenbedingungen (zu viel Stress, zu viel Arbeit...) für den Fehler verantwortlich.
- Der Mitarbeiter beruft sich auf ungenügende Informationen.
- Der Mitarbeiter sucht nach einem anderen Schuldigen im Team.
- Der Mitarbeiter unterstellt seinem Vorgesetzten, ihn im Vergleich zu den Kollegen anders und daher ungerecht zu behandeln.
- Der Mitarbeiter gibt den Fehler unumwunden zu, um die Team- oder Apothekenleitung zu überraschen.