

## Wirksame Kritikgespräche führen

Ein Kritikgespräch wird durchgeführt, wenn eine Person nicht das gewünschte Verhalten zeigt, bzw. nicht die geforderte Leistung erbringt. Die vorangegangenen informellen/kollegialen Hinweise haben keine wesentliche Verbesserung gebracht.

Schritt	Sub-Schritte
<b>Gespräch vorbereiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gespräch terminieren, mindestens ½ Tag zwischen Terminvereinbarung und Gespräch → mündlich einladen.</li> <li>▪ Was ist mein Gesprächsziel? → Höchstens drei Punkte kritisieren.</li> <li>▪ Welche Lösungsmöglichkeiten sehe ich?</li> <li>▪ Die Struktur des Gesprächs verinnerlichen oder auf dem Vorbereitungsblatt notieren.</li> <li>▪ Evtl. mentale Vorbereitung, z.B. ich lasse mich nicht provozieren.</li> </ul>
<b>Gespräch eröffnen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kein oder nur wenig Smalltalk.</li> <li>▪ Ruhig und sachlich sprechen.</li> <li>▪ Den Gesprächspartner über den Inhalt und das Ziel des Gesprächs informieren.</li> <li>▪ Die Gesprächsstruktur aufzeigen und das Einverständnis des Kritikempfängers einfordern: Situation aus meiner Sicht, Situation aus Ihrer Sicht, Lösung.</li> <li>▪ Evtl. auf Feedback-Regeln hinweisen.</li> <li>▪ Evtl. erwähnen, dass es unangenehm ist, über das Thema zu sprechen.</li> </ul>
<b>Situation schildern (Die Sicht des Kritikgebers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leistungsdefizite bzw. Verhaltensabweichungen konkret beschreiben (z.B. Qualität, Kosten, Zeit, etc) und Auswirkungen für Projekt, für Kunden, für Firma, für Betroffene etc. aufzeigen.</li> <li>▪ Bei Rechtfertigungen, Gegenvorwürfen oder andern Ablenkungen auf die Gesprächsstruktur verweisen.</li> <li>▪ Persönliche Angriffe und Anspielungen unterlassen (keine Du-Botschaften).</li> <li>▪ Nicht zu viele Kritikpunkte gleichzeitig ansprechen</li> <li>▪ Nicht auf Nebensächlichkeiten herumreiten und sich in Details verlieren, das Gesprächsziel vor Augen haben.</li> </ul>
<b>Sicht des Gesprächspartners einholen (Die Sicht des</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Den Kritikempfänger Stellung nehmen lassen.</li> <li>▪ Bei Ausflüchten, Beschönigungen etc. keine Vorwürfe machen, sondern offene Fragen stellen und Sachverhalt genau ergründen.</li> <li>▪ Geben Sie dem Kritikempfänger ausreichend Zeit zum Abreagieren.</li> </ul>

Schritt	Sub-Schritte
<b>Kritikempfängers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Machen Sie sich Notizen.</li> <li>▪ Lassen Sie sich nicht in Diskussionen über Drittpersonen verwickeln („XY macht das auch so“).</li> </ul>
<b>Lösungen suchen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falls Bedarf erkennbar: Defizite und Abweichungen nochmals mit neuen Worten beschreiben und Auswirkungen aufzeigen.</li> <li>▪ Falls Bedarf erkennbar: Zusätzliche Beispiele schildern.</li> <li>▪ Gewünschte Leistung bzw. gewünschtes Verhalten aufzeigen (SOLL).</li> <li>▪ Gewünschte Leistung bzw. Verhalten mit dem Kritikempfänger diskutieren, damit ein möglichst gemeinsames Verständnis und Einverständnis daraus resultiert.</li> <li>▪ Gemeinsam nach Lösungsschritten suchen.</li> </ul>
<b>Vereinbarung treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die gewünschte Leistung bzw. das gewünschte Verhalten mit dem Kritikempfänger eindeutig (schriftlich) vereinbaren. → Muss messbar/überprüfbar sein.</li> <li>▪ Massnahmen (schriftlich) vereinbaren:</li> <li>▪ Fortschrittsüberprüfung festlegen</li> </ul>
<b>Fortschrittsüberprüfung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortschrittsüberprüfungen konsequent wie unter Schritt 6 beschrieben durchführen.</li> <li>▪ Evtl. neue/andere Massnahmen zur Umsetzung diskutieren und vereinbaren.</li> <li>▪ Das Kritikgespräch endet erst, wenn das gewünschte Verhalten bzw. die gewünschte Leistung erreicht wird. Bis dies erreicht wird, sind konsequente Fortschrittsüberprüfungen notwendig.</li> </ul>