

# Kritik am Mitarbeiter: 9 Tipps, damit es optimal läuft

## Tipp 1: Führen Sie das Gespräch unbedingt selbst!

Es gibt Gespräche, die man in keinem Fall delegieren darf. Kritikgespräche gehören dazu. Deshalb müssen Sie diese immer persönlich führen. Wer sich nicht daran hält, schwächt nicht nur seine eigene Autorität, er muss sich sogar den Vorwurf der Feigheit gefallen lassen. Zudem verdient es die Wertschätzung gegenüber Ihrem Mitarbeiter, dass Sie sich persönlich die Zeit nehmen, dieses Gespräch mit ihm zu führen. Die Delegation an einen Kollegen oder gar an Ihre Assistentin wäre ein fataler Fehler!

## Tipp 2: Der richtige Einstieg ist entscheidend

Verschenden Sie bei einem Kritikgespräch nicht zu viel Zeit für ein „Warming-up“, sondern kommen Sie schnell zum Kernpunkt Ihres Gesprächs. Sprechen Sie vor allem in Ich-Botschaften. Starten Sie beispielsweise mit folgendem Gesprächseinstieg:

*„Herr Schneider, vielen Dank, dass Sie sofort Zeit gefunden haben, um mit mir heute zu sprechen. Ich habe in letzter Zeit beobachtet, dass ...“*

oder

*„Herr Schneider, ich möchte heute über Ihr Verhalten sprechen, mit dem ich ganz und gar nicht einverstanden bin. Mir ist aufgefallen, dass ...“*

Sprechen Sie das an, was Sie stört, nennen Sie das Kind also beim Namen! Denn einer der häufigsten Fehler in einem Kritikgespräch besteht darin, dass manch ein Vorgesetzter oder Arbeitgeber zu viel drum herumredet, anstatt den Kritikpunkt klar und eindeutig auszusprechen, etwa wie folgt:

*„Herr Schneider, das von Ihnen gezeigte Verhalten kann ich keinesfalls tolerieren, es geht mir persönlich darum, dass ...“*

## Tipp 3: Beschreiben Sie Ihre Kritik präzise

Skizzieren Sie Ihren Kritikpunkt so präzise wie möglich. Beschränken Sie sich dabei auf die aktuellen und maßgeblichen Situationen. Somit sollte ein Kritikgespräch unbedingt einen aktuellen Fall zum Gegenstand haben und keinesfalls dazu dienen „schmutzige Wäsche“ aus der Vergangenheit zu waschen.

### Halten Sie sich an folgende 3 Regeln:

- Seien Sie klar und unmissverständlich mit Ihren Kritikpunkten.

- Haken Sie nach, wenn Ihnen etwas an den Aussagen Ihres Mitarbeiters unklar ist.
- Stellen Sie Ihre eigene Sichtweise eindeutig dar.

## Tipp 4: Hören Sie auch Ihrem Mitarbeiter unbedingt zu

Zuhören zu können, ist eine wichtige Fähigkeit im Mitarbeitergespräch. Ihr eigener Redeanteil sollte sich auf 20–30 % der Zeit beschränken. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter reden und hören Sie genau zu. Unterbrechen Sie ihn möglichst nicht. Oft erfahren Sie so viel mehr, als wenn Sie ein kompliziertes Frage-und-Antwort-Spiel durchführen. Achten Sie auf folgende Aspekte:

- Geben Sie Ihrem Mitarbeiter Gelegenheit, seine Position darzustellen. Fairness ist auch im Kritikgespräch angesagt!
- Machen Sie sich Notizen.
- Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden und unterbrechen Sie ihn nicht.
- Akzeptieren Sie seine Emotionalität.
- Sorgen Sie dafür, dass die sachliche Gesprächsebene nicht allzu sehr verlassen wird.
- Gefühle dürfen den Gesprächspartner durch persönliche Angriffe oder harte Vorwürfe etc. nicht verletzen.
- Kommentieren Sie seine Äußerungen nicht.
- Leiten Sie zum Kerngespräch über und sprechen Sie die Konsequenzen seines Verhaltens eindeutig und klar an.

## Tipp 5: Finden Sie die mögliche Ursache für das Kritikthema

Durch Zuhören erfahren Sie mehr über die möglichen Ursachen des Verhaltens Ihres Mitarbeiters. Ihr Mitarbeiter muss sich Ihnen aber nicht vollständig offenbaren, vielmehr sind seine Angaben freiwillig. Dennoch können Sie hier auch gezielt nachfragen, etwa folgendermaßen:

*„Können Sie sich vorstellen, warum es zu dem Kritikpunkt gekommen ist?“*

oder

*„Was ist aus Ihrer Sicht die Ursache für die aktuell aufgetretenen Probleme/Schwierigkeiten?“*

## Tipp 6: Fragen Sie Ihren Mitarbeiter, ob er Hilfestellungen benötigt

Jedes Kritikgespräch sollte einen konstruktiven Ansatz zur Verbesserung der Situation mitbringen. Daher ist es wichtig, dass Sie Ihren Mitarbeiter fragen, ob Sie ihn in irgendeiner Weise unterstützen können oder er anderweitige Hilfe

benötigt. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter selbst nach einer Lösung suchen und diese selbst finden. Fragen Sie einfach nach, beispielsweise mit folgenden Formulierungen:

„Lassen Sie uns gemeinsam einen Blick darauf werfen, wie sich das in Zukunft anders machen lässt.“

oder

„Wie lässt sich denn aus Ihrer Perspektive die Situation verbessern?“

## Tipp 7: Treffen Sie Vereinbarungen

Jedes Kritikgespräch sollte eine Verabredung beinhalten. Stellen Sie Ihrem Mitarbeiter direkt die Frage:

„Wie stellen Sie sich eine Lösung der aktuellen Situation vor? Wie sehen Sie das?“

oder

„Wie wollen wir jetzt weiter vorgehen, um Ihre Leistungen wieder zu stabilisieren? Was kann ich da für Sie tun? Wie kann ich Sie unterstützen?“

Achten Sie also darauf, dass Sie tatsächlich eine Vereinbarung treffen und halten Sie diese gegebenenfalls schriftlich fest. So schaffen Sie für beide Seiten Verbindlichkeit. Machen Sie Ihrem Mitarbeiter klar, dass er sich später an die Verabredungen zu halten hat. Machen Sie Ihrem Mitarbeiter klar, dass es möglicherweise Konsequenzen hat, wenn er diese Verabredungen nicht einhält, etwa mit folgender Frage:

„Versetzen Sie sich doch einmal in meine Position: Falls ich in 14 Tagen sehe, dass sich bei Ihnen nichts verändert hat – wie soll ich denn aus Ihrer Sicht darauf reagieren?“

## Tipp 8: Achten Sie auf einen positiven Gesprächsabschluss

Kritikgespräche sind keine Moralpredigten, die Ihren Mitarbeiter als ein Häufchen Elend zurücklassen sollen. Sorgen Sie daher für einen positiven Abschluss Ihres Gesprächs, denn das ist für beide Seiten wichtig und zeigt eine positive Perspektive auf. Den Abschluss können Sie beispielsweise so formulieren:

„Ich freue mich, dass wir dieses Gespräch heute geführt und dazu noch ein konstruktives Gesprächsergebnis gefunden haben. Ich denke wir sind uns einig, dass ...“

oder

„Ich bedanke mich für Ihren Vorschlag und finde, dass wir ein konstruktives Gesprächsergebnis gefunden haben. Lassen Sie uns aber in 14 Tagen noch einmal zusammenkommen.“

| Darauf sollten Sie am Ende des Gesprächs achten                                                                           | Erledigt                 | Offen                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Fassen Sie die wichtigsten Punkte nochmals zusammen!                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Erörtern Sie noch einmal einen möglichen Kompromiss, aber auch eventuelle Konsequenzen des Verhaltens Ihres Mitarbeiters. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Halten Sie die Ergebnisse des Kritikgesprächs später schriftlich fest und händigen Sie Ihrem Mitarbeiter eine Kopie aus.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Tipp 9: Bereiten Sie das Kritikgespräch für sich unbedingt nach

Achten Sie darauf, dass Sie jedes Kritikgespräch für sich aufarbeiten. Nur so werden Sie selbst besser und souveräner in diesen schwierigen Gesprächen. Die folgenden Fragen sind wichtig für solch ein persönliches Aufarbeiten dieser Gespräche:

- Konnten Sie Ihren eigenen Fahrplan einhalten?
- Haben Sie den konkreten Kritikpunkt direkt angesprochen und konnte er geklärt werden?
- Ist ein Folgetermin notwendig und terminiert?
- Welche Informationen und Erkenntnisse haben Sie über Ihren Gesprächspartner gewonnen?
- Waren Sie mit sich während des Gesprächs zufrieden?
- Was würden Sie beim nächsten Mal ändern?

Ob über das Personalgespräch ein Protokoll angefertigt wird oder nicht, sollten Sie von Fall zu Fall entscheiden. Bei Kritik- oder Trennungsgesprächen sollten Sie aber in jedem Fall ein Protokoll führen. Das dient späteren Beweis Zwecken, etwa in einem möglichen Kündigungsschutzprozess. Sichern Sie sich also mit so einem Protokoll selbst ab!

## IMPRESSUM

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn, Telefon: 0228 / 9 55 01 20, Telefax: 0228 / 36 96 480, E-Mail: kundendienst@vnr.de, Sitz: Bonn, AG Bonn, HRB 8165

**Vorstand:** Richard Rentrop, Bonn, **Herausgeber/redaktionell verantwortlich:**

Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse s.o.,

**Redaktion:** Michael T. Sobik, Hamburg,

**Produktmanagerin:** Isabell Oberbach, Bonn, **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechterspezifische Sprachformen verzichtet.

Sämtliche Personenbezeichnungen in den grundsätzlichen Hinweisen gelten daher gleichermaßen für alle Geschlechter.

Alle Angaben wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.

© Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Warschau

# Wie Sie ein schwieriges Mitarbeitergespräch optimal strukturieren

Das Ziel jedes schwierigen Mitarbeitergesprächs besteht erst einmal darin, etwa eine schlechte Leistung des Mitarbeiters, ein Fehlverhalten oder eine nicht gewährte Gehaltserhöhung offen anzusprechen und eine Klärung der Situation zu erreichen. Ein wichtiges Ziel des Gesprächs ist es, konstruktive Hinweise zu geben und nicht unbedingt eine Trennung vom Mitarbeiter zu initiieren.

## Vergessen Sie trotz aller Kritik die Wertschätzung nicht!

Jedes Kritikgespräch benötigt auch Wertschätzung und Einfühlungsvermögen. Daher sollten Sie sich im Vorfeld auch Gedanken darüber machen, wie der Mitarbeiter

- auf die Kritik reagiert,
- seine Arbeitsleistung verbessern und
- Hilfen durch Sie erhalten kann.

Das Kritikgespräch dient also zuallererst der Förderung des Mitarbeiters. Das sollten Sie ihm auch klar vor Augen führen. Ihr Mitarbeiter sollte und sich weiterzuentwickeln. Bei einem abgelehnten Gehaltserhöhungswunsch sollten Sie sich im Vorfeld die Fakten und Gründe für Ihre Entscheidung bereitlegen.

## Auf Ihre Gesprächsvorbereitung kommt es an!

Kritikgespräche sollten Sie in jedem Fall immer führen, wenn es erforderlich ist. Dabei sollte die Initiative von Ihnen ausgehen. Wichtig ist, dass Sie das Gespräch Ihrerseits optimal vorbereitet haben.

## Legen Sie Ort und Zeitpunkt fest

Jedes Kritikgespräch braucht Ruhe. Als Ort für dieses Mitarbeitergespräch sollten Sie einen neutralen Raum oder Ihr eigenes Büro wählen.

Planen Sie auch für das Gespräch ausreichend Zeit ein. Bei der Dauer des Gesprächs gilt folgende Regel: Länger als 1–2 Stunden andauernde Gespräche sind irgendwann nicht mehr besonders zielführend und deshalb ineffizient.

## Vertraulichkeit muss unbedingt gewahrt sein

Führen Sie das Kritikgespräch immer unter vier Augen, das heißt, direkt zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter. Lediglich wenn Ihr Mitarbeiter es ausdrücklich wünscht,

darf ein Mitglied des Betriebsrats teilnehmen. Jedes Mitarbeitergespräch hat einen vertraulichen Charakter. Inhalte daraus sollten nur im beiderseitigen Einvernehmen weitergegeben werden dürfen.

Legen Sie mit Ihrem Mitarbeiter am Ende fest, welche Informationen eventuell an welche dritten Personen weitergegeben werden dürfen und welche nicht.

Vor dem Gespräch sollten Sie die Weichen stellen und gut vorbereitet sein. Die folgende Checkliste hilft Ihnen dabei:

| Ihre Vorbereitungspunkte                                                                                                                                                                                                                                                     | Erledigt                                                                                                     | Offen                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anlass und Gesprächspartner stehen fest.                                                                                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/>                                                                                     | <input type="checkbox"/>                                                                                     |
| Ort des Gesprächs, Datum und Uhrzeit sind gemeinsam vereinbart.                                                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/>                                                                                     | <input type="checkbox"/>                                                                                     |
| Sie sind auf Ihren Gesprächspartner eingestellt hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"><li>• Erfahrungen aus früheren Gesprächen,</li><li>• bestehender oder zu erwartender Vorurteile.</li></ul>                                                                    | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                                                         | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                                                         |
| Ihre Ziele des Gesprächs stehen fest, das heißt <ul style="list-style-type: none"><li>• notwendige Informationen liegen vor,</li><li>• die Fakten sind Ihnen vertraut,</li><li>• die Personalakte liegt Ihnen nötigenfalls vor,</li><li>• die Themen sind notiert.</li></ul> | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| Sie haben eventuelle Teil- oder Minimalziele für das Gespräch definiert.                                                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/>                                                                                     | <input type="checkbox"/>                                                                                     |
| Sie haben Ihre Argumente festgelegt.                                                                                                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/>                                                                                     | <input type="checkbox"/>                                                                                     |
| Die Vorgehensweise bzw. Strategie für das konkrete Gespräch ist Ihnen klar.                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/>                                                                                     | <input type="checkbox"/>                                                                                     |
| Sie sind auf eventuelle Gegenargumente Ihres Mitarbeiters vorbereitet.                                                                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/>                                                                                     | <input type="checkbox"/>                                                                                     |
| Sie kennen die persönliche, aktuelle Situation Ihres Gesprächspartners.                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/>                                                                                     | <input type="checkbox"/>                                                                                     |

Achten Sie darauf, jeden der oben genannten Punkte auch tatsächlich positiv beantworten zu können. Nur dann ist Ihre Vorbereitung vollständig und Sie sind perfekt auf Ihr Gespräch eingestimmt.

## Ihre wichtigsten Fragen für ein schwieriges Mitarbeitergespräch

Ohne Vorbereitung der richtigen Fragen sollten Sie kein Mitarbeitergespräch führen. Legen Sie sich einen entsprechenden Fragenkatalog bereit. So ein Katalog ist Ihr Gerüst für das Gespräch und kann Ihnen helfen, auch schwierige Gesprächssituationen zu entschärfen.

### Die richtigen Fragen – das A und O eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs

Die folgende Checkliste hilft Ihnen bei der Vorbereitung Ihres Mitarbeitergesprächs:

| Ihre Fragen                                                                    | Erledigt                 |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten/mit mir?            | <input type="checkbox"/> |
| Sind Sie mit Ihrer Arbeitsaufgabe zufrieden?                                   | <input type="checkbox"/> |
| Wo sehen Sie mögliche Schwierigkeiten bei der Erfüllung Ihrer Arbeitsaufgaben? | <input type="checkbox"/> |
| In welchen Bereichen sehen Sie Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten?        | <input type="checkbox"/> |

| Ihre Fragen                                                                                                                               | Erledigt                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Wie wird Kritik und Anerkennung in Ihrem Arbeitsalltag geäußert?                                                                          | <input type="checkbox"/> |
| Wie werden in Ihrem Bereich Konflikte gelöst?                                                                                             | <input type="checkbox"/> |
| Wird Ihre Arbeitsleistung von Ihrem Vorgesetzten akzeptiert und anerkannt?                                                                | <input type="checkbox"/> |
| Ist für Sie die Unterstützung durch Ihren Vorgesetzten ausreichend?                                                                       | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie Ihre vereinbarten Ziele erreicht?                                                                                               | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie einen Spielraum für eigene Entscheidungen und selbstständiges Arbeiten? Wenn ja, wie groß ist er? Und sind Sie damit zufrieden? | <input type="checkbox"/> |
| Wie klappt der Informationsaustausch zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten?                                                               | <input type="checkbox"/> |
| Wo sind aus Ihrer Sicht Verbesserungen der Arbeitsabläufe und Veränderungen der Aufgabengebiete sinnvoll?                                 | <input type="checkbox"/> |

## Das sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für Personalgespräche

### Gesetzliche Regelung fehlt

Im Arbeitsrecht sind Mitarbeiter- bzw. Personalgespräche nicht ausdrücklich geregelt. Dennoch ist Ihr Mitarbeiter zur Teilnahme an solchen Gesprächen verpflichtet, wenn es um Inhalte seines Arbeitsverhältnisses geht.

Hierzu können Sie sich auf § 106 Gewerbeordnung (GewO) berufen, denn die Teilnahme an einem Personalgespräch ist Ausdruck Ihres Weisungsrechts.

### Wann Teilnahmepflicht für Ihren Mitarbeiter besteht

In den folgenden Fällen besteht eine Teilnahmepflicht am Mitarbeitergespräch – also wenn Sie beispielsweise mit Ihrem Mitarbeiter reden wollen über

- die Zuweisung neuer Arbeitsaufgaben,
- seine berufliche Entwicklung,
- die Festlegung von Ort und Zeit seiner Arbeitsaufgaben,
- Pflichtverletzungen,
- die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern,

- Fragen der betrieblichen Ordnung oder
- die Beurteilung seiner bisherigen Arbeitsleistung,

dann ist dieser zur Teilnahme an dem Gespräch verpflichtet. Weigert sich Ihr Mitarbeiter, ist eine Ermahnung oder gar Abmahnung erlaubt.

### Achtung, das sind die Grenzen der Teilnahmepflicht!

Wollen Sie im Personalgespräch ausschließlich eine Änderung des Arbeitsvertrages – etwa zur Gehaltsreduzierung oder zur Erhöhung der Stundenzahl – oder die Beendigung des Arbeitsverhältnisses besprechen, sind Ihre Mitarbeiter nicht verpflichtet, an diesem Gespräch teilzunehmen.

In solch einem Fall haben Sie kein Weisungsrecht mehr. Sie sind also darauf angewiesen, dass sich Ihr Mitarbeiter freiwillig auf so ein Gespräch einlässt.

Bleiben Sie in so einem Fall hartnäckig bei Ihrem Vorhaben und fordern Sie den Mitarbeiter hartnäckig auf.