

## *Ablauf und Rahmen eines Kritikgesprächs*

Wichtig ist es natürlich, dass Sie für günstige Rahmenbedingungen sorgen, was den Zeit und den Ort des Kritikgesprächs anbelangt. Stellen Sie sicher, dass Sie während dem Gespräch ungestört bleiben. Dies bezieht sich sowohl auf Menschen als auch auf technische Geräte aller Art.

Stellen Sie sicher, dass Sie die wichtigsten Fakten eruiert und präsent haben und breiten Sie sich auf mögliche Reaktionen Ihrer Gesprächspartner vor. Die Reaktionen von Menschen, die kritisiert werden reichen je nach Person von depressiv bis aggressiv. Dabei spielen möglicherweise auch persönliche Umstände, die Ihnen vielleicht nicht bekannt sind, eine entscheidende Rolle. Seien Sie deshalb darauf vorbereitet, dass das Gespräch nicht in jedem Fall den Verlauf nimmt, den Sie aufgrund Ihrer Menschenkenntnis und Erfahrung erwarten. Der Respekt vor der kritisierten Person soll in jedem Fall vorbehaltlos gewahrt bleiben.

### **1. Begrüßung**

Schaffen Sie bei der Begrüßung eine positive Stimmung. Steigen Sie mit einer entsprechenden Wertschätzung in das Gespräch ein. Zum Beispiel:

*„Ich schätze Ihre große Flexibilität und Bereitschaft sich für Arbeiten zur Verfügung zu stellen, die nicht in jedem Fall zu Ihren Aufgaben gemäß Stellenbeschreibung gehören.“*

*„Aufgrund einiger Vorkommnisse in der letzten Zeit, finde ich es trotzdem dringend nötig, dass wir heute folgende Themen besprechen...“*

An dieser Stelle sei erwähnt, dass Sie nicht mit einem ausführlichen Small Talk in das Kritikgespräch einsteigen sollten. Dies ist in diesem Fall nicht angebracht und würde falsche Zeichen setzen.

### **2. Beobachtungen sachlich nennen**

Nennen Sie sachlich und emotionslos Ihre Feststellungen. Bleiben Sie dabei unbedingt bei den Fakten und konfrontieren Sie Ihren Gesprächspartner damit. Ihr Gesprächspartner wird jetzt reagieren. Es ist möglich, dass er sehr einsichtig bezüglich Ihren angesprochenen Punkten ist. Es kann natürlich auch sein, dass er Ihre Beobachtungen zu relativieren und rechtfertigen versucht. Lassen Sie sich auf keinen Fall auf entsprechende Diskussionen ein. Halten Sie sich an die Fakten und bleiben Sie diesbezüglich emotionslos. Sie haben festgestellt, gesehen usw.

### **3. Erklärung der kritisierten Person**

Es könnte jetzt der Fall eintreten, dass das Kritikgespräch an dieser Stelle beendet wird. Dann nämlich, wenn Sie zu Informationen kommen, die den Sachverhalt in einem ganz andern Licht darstellen. In einem solchen Fall sollten Sie sich entschuldigen und auf die neuen Erkenntnisse hinweisen. Ziehen Sie Ihr Kritikgespräch also nicht einfach durch, weil Sie es so geplant hatten. Sie haben die Möglichkeit, Größe und Empathie zu zeigen. Es könnte auch eine für Sie schwierige Reaktion erfolgen. Die kritisierte Person kann sehr emotional reagieren und weinen oder laut und wütend werden. Seien Sie auf beide Extreme vorbereitet. Reagieren Sie beispielsweise bei der ersten Person so: *„Ich stelle fest, dass Sie im Moment emotional sehr belastet sind und kann das sehr gut verstehen. Trinken Sie einen Schluck Wasser und atmen Sie durch. Es geht hier nicht um Ihren Kopf sondern darum, gemeinsam eine Lösung zu finden.“*

Bei einer Person, die wütend und laut wird, könnten Sie folgendermaßen reagieren:

*„Ich werde die Besprechung jetzt für einen Moment unterbrechen. Gehen Sie an die frische Luft und dann sehen wir uns in 10 Minuten wieder hier.“*

### **4. Fragetechnik**

Stellen Sie jetzt die entscheidenden Fragen:

*„Was können SIE tun, damit Sie in Zukunft UNSER Ziel erreichen?“* – Macht des Schweigens einsetzen, keine Lösung vorgeben!

*„Wie kann ich SIE dabei unterstützen, was erwarten Sie sich von mir?“*

### **5. Lösungsvereinbarung**

Suchen Sie nach der Vereinbarung der geeigneten Lösung, die sich aus dem Vorschlag der kritisierten Person ergibt. Sie wird diese, eigene Lösung viel eher mittragen, als wenn eine Lösung durch Sie Kraft Ihrer hierarchischen Autorität vorgegeben worden wäre.

Schließen Sie das Gespräch positiv ab und bedanken Sie sich bei Ihrem Gesprächspartner. Zeigen Sie, dass mit der gefundenen Lösung, die kritisierte Sache aus der Welt geschaffen werden kann und damit künftig kein Thema mehr ist.

## **6. Schriftliche Vereinbarung und Folgetermin**

In der Praxis hat sich immer wieder gezeigt, dass es hilfreich ist, wenn die Vereinbarung schriftlich festgehalten wird und dabei ein Termin vereinbart wird, wo man wieder zusammen kommt, um gemeinsam festzustellen, ob die gewünschte Verhaltensänderung inzwischen erreicht worden ist.

Diese Vorgehensweise hat sich in der Praxis bei vielen Gelegenheiten als Weg zur angestrebten Lösung erwiesen. Selbstverständlich sind im Umgang mit Menschen, die wir kritisieren müssen und wollen nach wie vor Fingerspitzengefühl, Flexibilität und eine hohe Sozialkompetenz unabdingbar, wenn wir langfristig Erfolg haben wollen.