



## Kritikgespräche konstruktiv und motivationserhaltend führen

Der Gedanke, mit einem Teammitglied ein Kritikgespräch führen zu müssen, ruft bei vielen Leitern der Intensivstation Unbehagen oder Vermeidungsreaktionen hervor: „Wie wird er/sie im Gespräch oder danach reagieren? Finde ich die richtigen Worte? Keinesfalls will ich verletzend sein.“ Verständliche Gedanken, schließlich geht es darum, einen Mitarbeiter mit einem unangenehmen Thema zu konfrontieren. Die Herausforderung wird noch größer, wenn bereits mehrere Gesprächsversuche ergebnislos geblieben sind.

Doch Kritikgespräche sind ein unvermeidbarer Bestandteil der Führungsaufgabe des Leiters. Sie aufzuschieben oder zu unterlassen, verschlimmert die Situation für alle Beteiligten. Anders als in alltäglichen Feedback-Gesprächen, die den Teammitgliedern fachliche und soziale Orientierung hinsichtlich ihres Reifegrades geben und die fester Bestandteil wirksamer Führung sind, liegt einem Kritikgespräch gravierendes Fehlverhalten zugrunde. Umso größer ist der Handlungsdruck.

Die Notwendigkeit, ein Kritikgespräch führen zu müssen, entsteht selten plötzlich und unerwartet; meist gibt es Anzeichen und Vorboten.

**Beispiel:** Ein Assistenzarzt, der im Nachtdienst eine Pflegekraft anspricht, macht das selten ohne Vorseignale der Überlastung. Hier ist die zügige Reaktion des Leiters gefragt. Zum einen, um den Assistenzarzt unmittelbar in seine Schranken zu weisen, die Pflegekraft zu schützen und eine Atmosphäre der Wertschätzung aufrechtzuerhalten.

Zum anderen, um das unangemessene Verhalten als ein Alarmsignal aufgrund von Überlastung gemeinsam mit dem Assistenzarzt zu bearbeiten.

### Ein positiver Grundton bestimmt das Gespräch

In erster Linie hat ein Kritikgespräch das Ziel, einen Mitarbeiter, der kurzzeitig ausgeschert ist, wieder zurückzuholen. Ein konstruktiver Grundton bestimmt daher das Gespräch. Schließlich geht es darum, den Mitarbeiter zu halten und zu entwickeln, nicht aber, ihn aus dem Team zu drängen. Zeigt er sich jedoch uneinsichtig oder nimmt das Gespräch eine destruktive Wendung, sind weitergehende arbeitsrechtliche Maßnahmen denkbar.

Bei einigen Gesprächsanlässen ist es erforderlich, sich im Vorfeld Rat von Experten einzuholen. Lässt zum Beispiel das Verhalten eines Mitarbeiters auf ein Suchtproblem schließen, können die Suchtberatungsstelle der Klinik oder die Personalabteilung genaue Hinweise zur Gesprächsführung und zur weiteren arbeitsrechtlich korrekten Vorgehensweise geben.

### Konkrete Sachverhalte ansprechen

Unabhängig vom Anlass des Kritikgespräches steht immer das konkrete Verhalten im Vordergrund. Niemals wird die gesamte Person kritisiert, sondern lediglich der beobachtete konkrete Sachverhalt. Sympathie oder Antipathie spielen dabei keine Rolle.

Schließlich achten die Mitglieder des Teams auf Gleichbehandlung und registrieren sehr wohl, wenn der Leiter wiederholte Verspätungen bei Mitarbeitern, die ihm sympathisch sind, nicht ahndet, während andere Teammitglieder dafür Kritik einstecken müssen.

Egal, aus welchem Anlass ein Kritikgespräch erforderlich wird, entscheidend ist, dass Sachverhalte thematisiert werden, die der Leiter möglichst selbst wahrgenommen hat. Bei Äußerungen Dritter oder Aspekten, die durch Beschwerden oder Hören-Sagen herangetragen wurden, muss der Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, seine Sichtweise darzustellen. Allein die direkte Ansprache des Leiters macht deutlich, was er zulässt und was nicht, sowie was er fachlich und sozial erwartet.

Wie man sich wirksam auf ein Kritikgespräch vorbereiten kann und was es im Gesprächsverlauf zu beachten gilt, lesen Sie in der nächsten DIVI-Ausgabe.

**DIVI**

*Werner Fleischer*

Hinweis: Die im Text verwendete maskuline Schreibweise dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit.

#### Korrespondenzadresse

Dipl.-Päd. Werner Fleischer  
Beratung, Coaching, Moderation  
Freschenhausener Weg 2a  
21220 Seevetal  
Tel.: 04105 668052  
Fax: 04105 668053  
W.Fleischer@Ihrcoach.com  
www.ihrcoach.com