



# Kritik gekonnt artikulieren

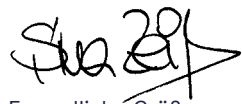
So führen Sie ein konstruktives Kritikgespräch

Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser,

mit Kritikgesprächen tun sich selbst erfahrene Führungskräfte schwer. Dennoch ist die Beurteilung und Entwicklung des Teams eine Kernaufgabe der Führungskraft und Kritikgespräche somit unerlässlich. Denn mangelnde Klarheit im Feedbackgespräch führt langfristig zu Mittelmäßigkeit und Unzufriedenheit der Mitarbeiter.

Wie Sie das Kritikgespräch richtig führen, erfahren Sie hier.

Viel Spaß beim Lesen!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sina Zeiß', with a stylized flourish at the end.

Freundliche Grüße

Sina Zeiß  
Konferenzmanagerin Führung & Assistenz  
FORUM · Institut für Management GmbH

# Das Kritikgespräch: Kritik gekonnt artikulieren

## Über den Autor



**Helmut Demmelhuber**  
*Trainer, Berater, systemischer Coach und Hochschuldozent*  
verfügt über langjährige Erfahrung als Führungskraft in unterschiedlichen Positionen. Seit vielen Jahren trainiert und coacht er Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen zum Umgang mit schwierigen Führungsaufgaben.

Unter Kritik versteht man die Beurteilung einer Leistung oder eines Verhaltens anhand von Maßstäben.

Aufgabe eines Chefs ist es, Verantwortung zu übernehmen. Dazu gehört auch ein Kritikgespräch mit dem Mitarbeiter, wenn eine Sache schiefgelaufen ist.

Mitarbeiter, beziehungsweise deren Verhalten und Leistung, zu kritisieren - davor schrecken viele Führungskräfte zurück. Teils weil sie befürchten, dann autoritär zu wirken, teils weil sie meinen, dies widerspreche einem partnerschaftlichen-kooperativen Führungsstil. Die Folge: Berechtigte Kritik wird häufig nicht artikuliert.

Doch mangelnde Klarheit in Sachen Verhaltens- und Leistungsbeurteilung führt auf Dauer zu Mittelmäßigkeit und Unzufriedenheit. Soll eine Organisation und ihre Mitarbeiter Spitzenleistungen erbringen, ist es nötig, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern Klartext reden und Verbindlichkeit einfordern. Sie müssen verdeutlichen, was von ihnen erwartet wird - aufgrund ihrer Funktion und Position sowie ihrer Fähigkeiten und ihres Einkommens. Und: Welche Konsequenzen es hat, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden - für die Organisation und den Mitarbeiter.

Sie kommen somit nicht nur Ihrer Verantwortung dem Unternehmen gegenüber, sondern auch dem Mitarbeiter gegenüber nach.

Beim Kritisieren von Mitarbeitern gilt es zwei Situationen zu unterscheiden:

### 1. *Mitarbeiter erbringt einmalig die geforderte Leistung bzw. Verhalten nicht*

Auch dann sollte die Führungskraft mit dem Mitarbeiter das Gespräch suchen - allein schon, um ihm zu signalisieren: „Ich habe es registriert“. Erklären Sie, dass Sie ansonsten mit seiner Leistung bzw. Verhalten zufrieden sind. Klären Sie dann mit dem Mitarbeiter, warum er im konkreten Einzelfall nicht die übliche Leistung bzw. Verhalten erbrachte. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben. Im Gespräch sollte auch verdeutlicht werden: Der Mitarbeiter hat die Pflicht, an seine Führungskraft ein Signal zu senden, wenn er spürt „Ich schaffe es nicht“ - ganz gleich, aus welchen Gründen.

### 2. *Mitarbeiter erbringt regelmäßig die geforderte Leistung bzw. Verhalten nicht*

Sie sollten als Führungskraft im Gespräch mit dem Mitarbeiter zunächst aufzeigen, warum Sie mit der Leistung bzw. Verhalten unzufrieden sind und ihm darlegen, welche Erwartungen Sie zukünftig an ihn haben. Danach sollten Sie ihn fragen, ob er sich zutraut, diese Erwartungen zu erfüllen und welche Unterstützung er, wenn ja, benötigt. Kurz: Sie müssen die Zusammenarbeit auf eine neue Basis stellen, indem Sie Ihre künftigen Erwartungen klar artikulieren.

<i>Ziele</i> im Kritikgespräch:	<i>Leitplanken</i> für ein erfolgreiches Kritikgespräch:	<i>Ablauf</i> eines erfolgreichen Kritikgespräches:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Missstände ansprechen.</li> <li>• Einsicht beim Mitarbeiter für die unzureichende oder fehlerhafte Leistung bzw. Fehlverhalten erzeugen.</li> <li>• Motivation zur Verbesserung des aktuellen Zustands erreichen.</li> <li>• Aussprache über unterschiedliche Wertvorstellungen und Klärung ermöglichen.</li> <li>• Beziehung verbessern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planen Sie das Kritikgespräch: Formulierungen und Ziele.</li> <li>• Wählen Sie die richtige Zeit: zeitnah, aber mit etwas Abstand.</li> <li>• Informieren Sie Ihren Mitarbeiter im Vorfeld: Mitarbeiter nicht überrumpeln.</li> <li>• Führen Sie das Kritikgespräch auf neutralem Boden und unter vier Augen.</li> <li>• Steigen Sie in das Gespräch freundlich ein.</li> <li>• Bleiben Sie sachlich: Keine Schuldzuweisungen oder Vorwürfe.</li> <li>• Lassen Sie keine Rechtfertigung zu.</li> <li>• Seien Sie zukunftsorientiert: Es geht um eine Veränderung eines Zustandes für die Zukunft.</li> <li>• Beenden Sie das Gespräch positiv.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anlass für das Gespräch beschreiben.</li> <li>2. Die Auswirkung schildern.</li> <li>3. Eigene Wünsche und Erwartungen formulieren.</li> <li>4. Stellung nehmen durch Kritikempfänger, mögliche Ursachen des Problems hören.</li> <li>5. Einsicht des Kritikempfängers prüfen.</li> <li>6. Sachverhalt bewerten, Entscheidung über weiteres Vorgehen und Konsequenzen treffen.</li> <li>7. Künftige/s Leistung/Verhalten, Konsequenzen und Überprüfung vereinbaren.</li> </ol> <p><i>Nutzen:</i> Angemessene Kritikgespräche steigern die Leistung Ihres Arbeitsbereiches und geben Ihren Mitarbeitern die Chance, ihre Leistung und ihr Verhalten zu verbessern.</p>

---

## Weitere Angebote finden Sie hier:

### Praxiswissen für Ihren Erfolg als Führungskraft

Mit unseren Praxisseminaren trainieren Sie eine klare Kommunikation, schlagfertige Antworten, Verhandlungsgeschick, Präsentationstechniken und das Führen von Mitarbeitergesprächen. [Jetzt informieren.](#)

### e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen. [Jetzt gratis testen.](#)

### Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training](#). Jetzt individuelles [Angebot anfordern.](#)

