

Kritikgespräche dienen der persönlichen Weiterentwicklung Ihrer Praxismitarbeiter. Achten Sie auf eine konstruktive und klare Gesprächsführung unter vier Augen.



## Das Kritikgespräch – die Chance zur Weiterentwicklung

Für viele Ärzte sind Personalgespräche eine unangenehme Aufgabe. Kritische Gespräche werden häufig vermieden, weil Angst vor der Reaktion des Mitarbeiters besteht. Die Reaktion kann sich äußern durch verletzt sein, weinen oder auch böse werden und sich zurück ziehen. Auch treffen wir immer wieder auf die Situation, dass ein Mitarbeiter eine vermeintlich so starke Position hat, dass man eine Kündigung befürchtet, die sich nach Wahrnehmung der Praxis nicht auffangen lässt. Letztendlich sind Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen gefragt, denn jedes Gespräch soll mit einem positiven Ergebnis enden. Die „Harmoniefalle“ führt dazu, dass eine Kultur, aus Fehlern zu lernen, nicht entwickelt wird. Hierbei geht es darum, nicht nur den Fehler schnellstmöglich zu beseitigen, sondern gemeinsam zu besprechen, wie Fehler in Zukunft vermieden werden können.

**W**enn wir uns mit Mitarbeitern unterhalten und ihnen die Frage stellen, ob ihr Chef mit ihnen zufrieden ist, bekommen wir häufig die Antwort „Wir denken schon, aber genau wissen wir es nicht!“ Fakt ist aber, dass viele Ärzte nicht wirklich zufrieden sind. Deshalb sind klare, offene und ehrliche Signale wertvolle Geschenke, die eine Führungskraft seinen Mitarbeitern geben kann. Kritikgespräche dienen somit der Weiterentwicklung. Sie dienen dazu die Mitarbeiter auf unerwünschte Auswirkungen ihres Verhaltens hinzuweisen und ihnen die Möglichkeit zu geben,

die eigenen Leistungen zu verbessern. Entscheidend dabei ist, zu wissen, wie man das Gespräch führt.

### Worum geht es im Kritikgespräch?

In einem Fehlergespräch gibt es letztlich nur zwei Fragen, die interessieren:

1. Was war die Ursache und
2. wie können wir es in Zukunft besser machen?

### Tipps für das Führen von Kritikgesprächen

#### 1. Formulieren Sie Ihr Gesprächsziel

Bereiten Sie sich unbedingt vor und machen Sie sich vorab Notizen. Formulieren Sie Ihr Gesprächsziel, und das am besten schriftlich. Es könnte wie folgt lauten: „Der Mitarbeiter hat sein Fehlverhalten erkannt und arbeitet daran, es abzustellen.“ Definieren Sie ein optimales Ziel, und für den Fall, dass es sich nicht erreichen lässt, ein Minimalziel, das als erster Schritt zu werten ist, an den sich die Weiterentwicklung anschließt.

## 2. Kritikgespräche unter vier Augen in angenehmer Atmosphäre

Führen Sie Kritikgespräche immer unter vier Augen und sorgen Sie für eine entspannte Atmosphäre. Bauen Sie keine Hürden auf. **Ganz wichtig aber immer wieder gemacht:** Tadeln Sie nie vor Dritten, schon gar nicht vor Patienten. Wer sich vor anderen bloßgestellt fühlt, geht in die Konfrontation bis hin zur inneren Kündigung. Er bestraft Sie durch Dienst nach Vorschrift, durch Verweigerung oder durch schlechte Stimmung. **Und:** Patienten, die das mitbekommen, halten immer zum Schwächeren und fühlen sich unwohl.

## 3. Zeitnahe Ansprache und ausreichend Zeit

Auf Fehlverhalten müssen Mitarbeiter zeitnah angesprochen werden. Es geht also nicht um das Sammeln von Fehlern und dann die große Aussprache, sondern um den konkreten Anlass. Nehmen Sie sich genügend Zeit, damit auch ihr Mitarbeiter zur Sprache kommt, denn ein anklagender Monolog ist grundverkehrt. Ein Kritikgespräch zwischen Tür und Angel bewegt gar nichts. Vereinbaren Sie einen Gesprächstermin. Achten Sie darauf das Gespräch nicht morgens zu führen, denn dann ist der restliche Tag kaum noch positiv zu gestalten. Der beste Zeitpunkt ist der frühe Nachmittag, besprochene Maßnahmen können dann noch umgesetzt und verarbeitet werden.

## 4. Das Harvard Prinzip

Das Harvard Prinzip steht für hart in der Sache, weich zu den Menschen. Bereiten Sie den Mitarbeiter auf ein kritisches Feedback vor, da Sie der Meinung sind, dass etwas zu verbessern ist und beginnen Sie mit einem positiven Einstieg. Ihr Mitarbeiter wird offener und fühlt sich nicht angeklagt. Am Ende steht die Win-Win-Situation.

## 5. Klar, sachlich, ruhig

Sagen Sie, in welche Richtung das Gespräch gehen wird. Seien Sie ernst, beschönigen Sie nicht, verniedlichen Sie nicht, entschuldigen Sie sich nicht. Bleiben Sie sachlich, denn Emotionen verhindern Lösungen. Es geht auch nicht darum Schuldige zu suchen, sondern die Ursachen zu ergründen, Fehlverhalten zu beschreiben und nicht zu werten, Auswirkungen sichtbar zu machen, aber nicht zu verurteilen, Konsequenzen aufzuzeigen aber nicht zu drohen. Nennen Sie nur Fakten, keine Unterstellungen und Verallgemeinerungen. Argumentieren Sie ehrlich, taktvoll und sauber, denn Ihr Mitarbeiter soll am Ende größer und nicht



kleiner sein – er soll es ja in Zukunft besser machen.

## 6. Konstruktive Formulierungen

Drücken Sie sich positiv aus: „Es ist gut, dass der Fehler jetzt aufgetaucht ist. Sie haben vielleicht selbst bemerkt, was er bewirkt hat. Lassen Sie uns sehen, was wir in Zukunft daraus lernen können.“ Fehler dienen somit als Chance.

Vermeiden Sie Vorwürfe wie: „Sie sind aber langsam heute!“ sondern: „Diese Arbeit hat diesmal sehr viel Zeit gebraucht, oder?“ Am besten arbeiten Sie mit den sogenannten ‚Ich-Botschaften‘. **Zum Beispiel:** „Ich habe wahrgenommen...“ – „Aus meiner Sicht ...“ – „Ich sehe das so ...“ – „Ich finde es schade, dass ...“. Falsch ist dagegen: „Ich bin von Ihnen enttäuscht.“ Das verletzt, wird als persönlicher Angriff gewertet und es geht sofort in die Verteidigung.

## 7. Stellen Sie Fragen

Ein Kritikgespräch sollte immer einen Dialog darstellen. Diesen erreichen Sie durch gezieltes Fragen. Stellen Sie Ihren Standpunkt dar und fragen Sie dann nach: „Mir ist dabei aufgefallen ... – Und wie sehen Sie Ihr Verhalten?“ oder: „Das ist meine Erwartung an Sie ... – Und wie sehen Sie das?“ Lassen Sie nun Ihren Mitarbeiter reden und hören Sie fair und sachlich hin, fragen Sie nach. Deuten Sie etwa durch ein Nicken Verstehen an. Wollen Sie nämlich Verständnis für Ihren Standpunkt erreichen, dann zeigen Sie am besten zunächst Verständnis für den des Mitarbeiters. Es bedeutet aber nicht, dass Sie damit einverstanden sind.

## 8. Es geht um das Wie, nicht um das Warum

Im Kritikgespräch geht es um Ursachen und Lösungen und nicht um einen Schuldigen. Fragen Sie also nach dem Wie („Wie kam es, dass ...?“) und nicht nach dem Warum („Warum haben Sie ...?“). Gehen Sie nicht auf Ausreden und Ausflüchte ein.

Kommen Sie immer wieder auf den Punkt. Häufig wird die Schuld auf andere geschoben. Machen Sie sich frei davon: „Wie sehen Sie Ihre Rolle dabei?“

## 9. Die Lösung kommt von dem Mitarbeiter selbst

Lassen Sie nach Möglichkeit den Mitarbeiter die Lösung selber finden, dann fällt die Umsetzung leichter. **Stellen Sie hierzu wieder die richtigen Fragen:** „Was werden Sie nun tun?“ Oder: „Lassen Sie uns schauen, wie sich das in Zukunft anders machen lässt. Wie ließe sich denn aus Ihrer Sicht die Sache verbessern?“.

Unterbreiten Sie Angebote statt Vorschriften, geben Sie Anregungen und keine Ratschläge. Nichts ist schlimmer als ein Chef, der ständig herausstellt, um wie viel besser er es selbst gemacht hätte. Wer im Rahmen solcher Gespräche den Mitarbeiter konstruktiv aufbaut, fördert dessen Selbstachtung und auch dessen kritische Selbsteinschätzung.

## 10. Vereinbaren Sie Ziele

Schließen Sie jedes Gespräch mit einer klaren Zielvereinbarung ab, mit der der Mitarbeiter einverstanden ist. Lassen Sie sich das zusagen. Halten Sie dies zusammen mit einem schriftlichen Zeitplan fest, am besten mit einer Unterschrift. Drücken Sie Ihre Erwartung aus. Machen Sie deutlich, dass dies eine klare Absprache ist.

## 11. Positives Ende

Bedanken Sie sich am Ende für das Gespräch und für die konstruktive Lösung. Reflektieren Sie für sich beziehungsweise gemeinsam mit dem Mitarbeiter, wie das Gespräch gelaufen ist und was Sie beim nächsten Mal besser machen können.

## 12. Das Controlling

Beobachten Sie die Umsetzung. Loben Sie den Mitarbeiter bei sichtbaren Verbesserungen. Vereinbaren Sie im ersten Termin bereits ein Endgespräch, um über den Stand der Dinge zu sprechen. Entscheiden Sie gemeinsam wie viel Zeit für die Umsetzung gebraucht wird, allerdings mit einer ambitionierten Zeitplanung. Die einzigen Fehler die nicht toleriert werden können, sind Absicht, Fahrlässigkeit und Unordentlichkeit.

Uwe Zoske

**med3**  
Beratung  
für Heilberufe