

## ■ Mitarbeitergespräch zu Leistungsproblemen //

Die nachfolgenden Stichpunkte können wie eine Checkliste verwendet werden.

### Der Anlass

Planen Sie ein Kritikgespräch, wenn bei einem Mitarbeitenden ein grundsätzliches Leistungsproblem vorliegt, er/sie sich wiederholt negativ verhalten hat oder ein einmaliges massives negatives Verhalten zu beanstanden ist.

### Der Zeitpunkt

Führen Sie das Kritikgespräch – wenn immer möglich – nicht direkt nach einem Vorfall und nie verärgert. Wählen Sie einen Zeitpunkt, der es Ihnen ermöglicht, die Dinge ausdiskutieren und den Problemen auf den Grund zu gehen. Ein solches Gespräch unter Zeitdruck zu führen, kann das Gespräch negativ beeinflussen. Fragen Sie auch Ihren Mitarbeitenden, wann es ihm/ihr passt und laden Sie frühzeitig zum Gespräch ein.

### Der Ort

Wählen Sie einen Ort – wenn möglich im eigenen Büro – an dem Sie unter vier Augen, störungsfrei und ohne ständige Unterbrechungen sprechen können.

### Die Vorbereitung

Stellen Sie sich auf das Gespräch ein und nehmen Sie sich Zeit für eine gute Vorbereitung:

- Formulieren Sie sich Ziele für das Gespräch:  
z.B. worüber wollen Sie sprechen? Was wollen Sie erreichen? Welches Ziel ist im Einzelfall realistisch?
- Verschaffen Sie sich vor dem Gespräch Informationen zum Sachverhalt:  
z.B. zu Auffälligkeiten im Verhalten und im Leistungsbereich
- Besorgen Sie nötige Unterlagen für das Gespräch:  
z.B. Hinweise oder Unterlagen zu bestehenden Hilfsangeboten und Beratungsmöglichkeiten

Eine solche Vorbereitung dient Ihnen als Orientierung und verhindert, dass das Gespräch ausufert oder wichtige Gesichtspunkte vergessen werden.

### Das Gespräch

#### Gesprächseröffnung

- Begrüssen Sie den Mitarbeitenden und sorgen Sie für eine angenehme Atmosphäre.

#### Information

- Klären Sie das Gesprächziel (der Mitarbeitende sollte seine Ziele und Anliegen ebenso erläutern wie der/die Vorgesetzte)

## Argumentation

- Erläutern Sie den Sachverhalt aus Ihrem Blickwinkel, vorwurfsfrei und knapp.
- Senden Sie Ich-Botschaften (z.B. Ich mache mir Sorgen um Sie, weil...; Ich habe ein Problem damit, wenn...; Mir ist aufgefallen, dass folgende Schwierigkeiten aufgetaucht sind...)
- Beziehen Sie sich dabei auf das Verhalten, nicht auf die Person
- Leiten Sie dann mit einer mit einer weiten offenen Frage über, damit der Mitarbeitende zu Sprache kommt. (z.B. „So stellt sich die Sache für mich dar. Wie sehen Sie das?“)
- Achten Sie auf ein offenes, faires Gespräch in Dialogform mit ausreichendem Gesprächsanteil des Mitarbeitenden
- Heben Sie Übereinstimmendes hervor
- Konzentrieren Sie sich auf die Problemlösung, damit Beschlüsse gefasst werden können

## Beschlüsse

- Sind die zentralen Inhalte ausgetauscht, halten Sie die Ergebnisse und das weitere Vorgehen fest (gemeinsame Beschlüsse auch bei Nichterreichen des Gesprächsziels über weiteres Vorgehen schriftlich festhalten)

## Abschluss

- Vereinbaren Sie weitere Termine und bedanken sich bei Ihrem Mitarbeitenden
- Versuchen Sie einen positiven Abschluss zu finden, das erleichtert die Weiterführung des Kontakts

## Die Gesprächsnachbereitung

Die Gesprächsnachbereitung dient zwei wesentlichen Zwecken:

- Evaluieren Sie, ob Sie die gewünschten Themen ansprechen und Ihre Ziele erreichen konnten
- Setzen Sie gefasste Beschlüsse oder Vereinbarungen um (z.B. ein Handlungsplan)

Quelle:

Hans Kiesow: Heisse Eisen. Schwierige Mitarbeitergespräche motivierend führen, 1996

Heinz Schuler: Lehrbuch der Personalpsychologie, 2006