



# Emotionale Intelligenz im Kritikgespräch

Führungskräfte benötigen eine hohe kommunikative Kompetenz und emotionale Intelligenz in ihrer Rolle und im Umgang mit ihren Mitarbeitenden.

Der Beitrag gibt eine Übersicht über die wichtigsten Gesprächsanlässe des Führungshandelns und formuliert Tipps für die Durchführung eines besonders schwierigen Gesprächs, des Kritikgesprächs.



**Prof. Dr. Christian Ernst**

ist tätig an der Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Technischen Hochschule Köln.

## Einführung

In der Vielzahl der Gesprächssituationen, die Führungskräfte zu bewältigen haben, lassen sich zunächst vier grundlegende Typen unterscheiden:

Bei **Ad-hoc-Gesprächen** handelt es sich um Gespräche im Arbeitsalltag, die sich zufällig und informell ergeben und meist nur kurz andauern, oft mit Smalltalk-Charakter, z.B. ein Treffen im Flur, in der Kaffeeküche oder vor dem Firmengebäude.

**Arbeitsbezogene Gespräche** ergeben sich aus dem Arbeitsprozess heraus, z.B. eine Arbeits- oder Projektbesprechung. Diese Gespräche sind ausdrücklich auf arbeitsinhaltliche Themen ausgerichtet und werden meist kurz- bis mittelfristig geplant.

**Anlassbezogene Gespräche** werden aus einem konkreten Anlass heraus geführt. Das kann im Positiven z.B. ein Beförderungsgespräch sein oder auch – weniger positiv – ein Klärungsgespräch, Konfliktgespräch, Kritikgespräch oder Abmahnungsgespräch.

**Personenbezogene Gespräche** widmen sich nicht einzelnen Aspekten, sondern beziehen sich mehr auf die gesamte Person und auf grundsätzliche Verhaltensaspekte. Sie werden meist regelmäßig und in formellem Rahmen geführt und haben einen mittelfristigen Betrachtungshorizont. Sie dienen z.B. der Motivation, der Personalentwicklung oder der leistungsorientierten Vergütung (Mitarbeiterjahresgespräch/ Performance Review).

## Wie führt man ein Kritikgespräch?

Im Folgenden soll näher betrachtet werden, wie ein besonders schwieriges anlassbezogenes Gespräch, das Kritikgespräch, erfolgreich bewältigt werden kann. Das Kritikgespräch ist ein disziplinarisches Gespräch und unterscheidet sich elementar



von anderen Gesprächsarten. Während z.B. ein Mitarbeiter- oder Feedbackgespräch eine sachlich-positive Zielsetzung verfolgt, ist das Kritikgespräch – bildlich gesprochen – ein „Stoppschild“. Die Führungskraft äußert Kritik, die auch ankommen soll, allerdings dennoch konstruktiv und wertschätzend. Genau das ist die Kunst und Herausforderung dieses Gesprächstyps.

### WARUM?

Man führt ein Kritikgespräch, wenn folgende Punkte kumulativ vorliegen:

1. Es ist etwas gravierend Negatives passiert bzw. ein Mitarbeiter hat sich eindeutig falsch verhalten. Das Verhalten muss kritikwürdig sein! Es soll sichergestellt werden, dass das, was passiert ist, nicht noch einmal passiert.
2. Die Führungskraft hat das Fehlverhalten selbst erlebt oder es existiert eine sehr sichere Quelle für das Ereignis (die im Idealfall auch angegeben werden kann).
3. Die Schuldfähigkeit ist gegeben, das heißt, dass die zu kritisierende Person tatsächlich schuldhaft gehandelt hat und das auch weiß.

Wenn die oben dargestellten Gründe für ein Kritikgespräch nicht vorliegen, sollte die Führungskraft lediglich ein „Klärungsgespräch“ führen. Dabei wird der Sachverhalt zunächst beleuchtet, ohne mit Kritik zu agieren. In einem Klärungsgespräch wird mit „Geboten“ und „Verboten“ agiert, die grds. und nicht individuell platziert werden.

### WANN?

Wenn die Führungskraft sicher ist, dass sowohl die Kritikwürdigkeit eines Verhaltens als auch die Schuldfähigkeit des Mitarbeiters vorliegen, kann sie sich mit der Frage beschäftigen, wann das Gespräch idealerweise geführt werden sollte. Wenn

das Gespräch unmittelbar nach dem Ereignis geführt wird, kann es sein, dass die Führungskraft selbst sehr emotional ist und deshalb überreagiert. Das kann sehr schädlich sein, weil ihre Aktionen dann unter Umständen destruktiv ausfallen. Auch ein Kritikgespräch sollte niemals die Wertschätzung gegenüber der kritisierten Person vermissen lassen. „*Hart in der Sache, weich zum Menschen*“ oder „*Eine Nacht drüber schlafen*“ sind gängige Faustregeln, die hier gute Dienste leisten.

Wenn das Gespräch zu spät geführt wird, dann ist die Spannung aus dem Thema. Der Gesprächsanlass ist zu sehr verblasst oder die Erinnerung ist brüchig geworden. Der Mitarbeiter denkt möglicherweise: „*Na, so schlimm kann es ja wohl nicht gewesen sein, sonst wäre ich ja früher angesprochen worden.*“ Ein verschlepptes Gespräch kann auch dazu führen, dass man als Führungskraft die notwendige Prägnanz in der Argumentation verliert.

### WO?

Dieses Gespräch darf nicht „zwischen Tür und Angel“ und muss natürlich unter vier Augen stattfinden. Insofern ist auf einen abgeschirmten Gesprächsrahmen zu achten, z.B. im Büro der Führungskraft und bei geschlossener Tür.

### WIE?

Das Kritikgespräch sollte eine klare Struktur und eine eindeutige Argumentationslinie haben. Auch das Selbstverständnis der eigenen Rolle als Führungskraft kann für dieses Gespräch sehr wichtig sein. Die Führungskraft sollte sich bewusst sein, dass sie im Sinne des Unternehmens agiert und dass sie Verantwortung übernimmt für die Dinge, die in ihrer Abteilung bzw. ihrem Team passieren. Insofern ist auch das Aussprechen von Kritik ein wesentliches Element des disziplinarischen Führungshandelns.

„Kritik“ muss von „Feedback“ differenziert werden. Feedback kann auch kritisch sein, hat aber immer Unterstützungscharakter und eine prozessorientierte Entwicklungsfunktion. Kritik hingegen hat einen eindeutigen und punktuellen Korrekturcharakter. Es soll mit Vehemenz sichergestellt werden, dass etwas nicht wieder passiert.

### Die fünf Phasen eines Kritikgesprächs

In der Durchführung des Gesprächs kann man sich an der folgenden Struktur orientieren:

#### 1. Einstiegsphase

Der Gesprächsführende sollte von der ersten Sekunde an verbal, paraverbal und nonverbal erkennen lassen, dass es sich um ein kritisches Gespräch handelt. Ein Kritikgespräch sollte man niemals mit Smalltalk beginnen! Dies würde dem Gegenüber einen positiven Gesprächsanlass signalisieren. Steigt er darauf ein, erfordert es große Mühe, das Lenkrad herumzureißen, um in den Kritikmodus zu kommen. Zudem wird ein solches Manöver bei Beschäftigten manchmal auch als recht böse empfunden.

#### 2. Konfrontationsphase

Die Führungskraft konfrontiert nun ihr Gegenüber nach einer kurzen, sachlichen Begrüßung mit dem Sachverhalt. Sie äußert konkret, aber ruhig und sachlich, was sie wo wahrgenommen hat bzw. was ihr (durch eine sichere Quelle) zu Ohren gekommen ist.

Einen konstruktiven Charakter bekommt das Kritikgespräch durch Beschreibung der „Handlungsnotwendigkeit“. Die Führungskraft verdeutlicht den Grund für ihre Kritik, z.B. dass sie im Sinne des Unternehmens oder zum Schutze anderer mit Kritik reagieren muss.

#### 3. Erörterungsphase

In dieser Phase sollte der Kritisierte eine Gelegenheit zur Stellungnahme bekommen. Auch ein Kritikgespräch benötigt Fairness. Möglicherweise wurde etwas falsch interpretiert oder die Quelle des Hörensagens war doch nicht so seriös.

Die Führungskraft prüft also in dieser Phase die vorher angesprochene Kritikwürdigkeit sowie die Schuldfähigkeit. Es könnte sich herausstellen, dass von der Schuldfrage entlastet werden muss, wenn die Erläuterung des Mitarbeiters einen anderen Blick auf den Sachverhalt wirft. Ggf. können vonseiten der Führungskraft gezielte Fragen zu den Hintergründen und Motiven für das Verhalten gestellt werden, um die Ereignisse auch im Detail zu erfassen.

#### 4. Interventionsphase

Da zuvor sowohl die Kritikwürdigkeit als auch die Schuldfähigkeit noch einmal überprüft wurden, entscheidet sich nun das weitere Vorgehen:

- Wenn eine Entlastung von der Schuldfrage gerechtfertigt ist, dann sollte im Sinne eines Klärungsgesprächs agiert werden: Die Führungskraft zeigt dann zwar ein Stück Verständnis für das Fehlverhalten, verdeutlicht zugleich unmissverständlich, dass sie dieses Verhalten für die Zukunft ausschließen möchte. Sie gibt Hinweise, warum es aus ihrer Sicht unangemessen war.

- Wenn in der Erörterungsphase weder eine Entlastung von der Kritikwürdigkeit noch von der Schuldfrage stattgefunden hat, kann die Missbilligung hier unmissverständlich ausgedrückt werden. Dabei ist es wichtig, dass das Auftreten verbal, paraverbal und nonverbal homogen ausfällt:
  - VERBAL (was gesagt wird): Die Führungskraft drückt sich zwar sachlich, aber auch sehr deutlich aus. Z.B.: *„Ihr Verhalten war extrem unprofessionell ... schädlich ... unmöglich ... etc.“* „Ich möchte das nicht noch einmal erleben, weil ...!“
  - PARAVERBAL (wie etwas gesagt wird): Die Verärgerung muss hörbar sein (ohne dass sie cholerisch klingt). Der Kritisierende spricht also etwas lauter und sehr betont. Eine zu leise, zurückhaltende Stimmmelodie würde nicht zum verbalen Ausdruck passen.
  - NONVERBAL (wie dabei aufgetreten wird): Auch körpersprachlich, vor allem mimisch, drückt sich die Bestimmtheit aus. Die Körperhaltung ist gespannt, nicht lässig-locker, Gesichtsausdruck und Blickkontakt sind eindringlich.

Wenn die Führungskraft in dieser Phase auf mögliche Konsequenzen bei einem wiederholten Fehlverhalten hinweist (z.B. eine Abmahnung androht), bekommt das Gespräch dadurch einen Ermahnungscharakter. Denkbar sind natürlich auch andere Konsequenzen, die an das unangemessene Verhalten des Mitarbeitenden geknüpft werden (z.B. das Widerrufen von Vergünstigungen und Rücksichtnahmen).

#### 5. Abschlussphase

Auch die letzte Phase des Kritikgesprächs ist in gewisser Weise abhängig von der vorherigen Phase.

Ist der Mitarbeiter einsichtig und entschuldigt sich ggf., kann positiv darauf reagiert werden. Es ist dennoch zu verdeutlichen, dass die Erwartung, dass das kritisierte Verhalten nicht mehr auftritt, weiterhin gilt.

Ist die kritisierte Person wenig einsichtig und entwickelt kein Problembewusstsein, dann sollte die Führungskraft in dieser Phase – z.B. in Form einer Zusammenfassung – sehr pointiert noch einmal die eigene Erwartung für die Zukunft ausdrücken. Das Gespräch endet mit einer sachlichen Verabschiedung. Auch hier wäre Smalltalk extrem kontraproduktiv.

#### Fazit

Auch in einer Unternehmenskultur, die heute – in zahlreichen Unternehmen mit flachen Hierarchien – mehr auf Augenhöhe ausgerichtet ist, gibt es Situationen, in denen Führungskräfte gegenüber Mitarbeitern sanktionierend agieren müssen. Das Kritikgespräch ist eines der schwierigsten Gespräche im Führungsalltag, da es einerseits zwar ein „verhaltenstechnisches Stoppschild“ darstellt, aber andererseits dennoch niemals Wertschätzung gegenüber der kritisierten Person vermissen lassen darf. In diesem Beitrag wurden sowohl die Anforderungen an das Kritikgespräch als auch die Struktur und Vorgehensweise beleuchtet, damit Führungskräfte eine Handlungssicherheit erhalten, ohne die ein so schwieriges Gespräch nicht erfolgreich bewältigt werden kann.