MITARBEITERFÜHRUNG

Kritikgespräche erfolgreich führen

von Dipl. Päd. Werner Fleischer, Beratung – Coaching – Moderation, www.ihrcoach.com

Bereits der Gedanke, Feedback geben zu müssen, ruft bei Führungskräften Unbehagen oder Vermeidungsreaktionen hervor: „Wie wird er/sie im Gespräch oder danach reagieren? Finde ich die richtigen Worte? Keinesfalls will ich verletzen." Handelt es sich gegebenenfalls nach mehreren ergebnislosen Feedback-Versuchen sogar um ein Kritikgespräch, erscheint die Herausforderung noch größer. Doch auch Kritikgespräche sind ein unvermeidbarer Bestandteil der Führungsaufgabe eines Chefarztes. Sie aufzuschieben oder gar zu unterlassen, verschlimmert die Situation für alle Beteiligten.

Wann und warum Kritikgespräche notwendig sind

Handlungsdruck beim Chefarzt bei Fehlverhalten des Mitarbeiters

Anders als im alltäglichen Feedback-Gespräch, das den Mitarbeitern fachliche und soziale Orientierung über ihren Reifegrad gibt und fester Bestandteil aktiven Führungshandelns ist (siehe CB Nr. 10/2011), liegt dem Kritikgespräch gravierendes Fehlverhalten des Mitarbeiters zugrunde. Umso größer ist der Handlungsdruck des Chefarztes.

Die Notwendigkeit eines Kritikgesprächs entsteht selten plötzlich und unerwartet; meist gibt es Vorboten. Ein Oberarzt, der im OP seine Kollegen anschreit, macht das selten ohne Vorsignale der Überlastung. Hier ist die zügige Reaktion des Chefarztes gefragt. Zum einen, um den Oberarzt unmittelbar in seine Schranken zu weisen, die OP-Kollegen zu schützen und eine Atmosphäre der Wertschätzung aufrechtzuerhalten. Zum anderen, um das unangemessene Verhalten als Hilfeschrei der Überlastung mit dem Oberarzt zu bearbeiten.

Mit Kritikgesprächen Mitarbeiter „zurückholen"

In erster Linie hat ein Kritikgespräch die Aufgabe, 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 sich der Mitarbeiter jedoch uneinsichtig oder nimmt das Gespräch eine destruktive Wendung, sind weitergehende arbeitsrechtliche Maßnahmen denkbar.

Wie sollten Kritikgespräche geführt werden?

Eventuell erst Rat von Dritten einholen

Bei einigen Gesprächsanlässen ist es erforderlich, sich im Vorfeld den Rat von Experten einzuholen. Lässt zum Beispiel das Verhalten eines Mitarbeiters auf ein Suchtproblem oder auf Mobbing schließen, kann die Suchtberatungsstelle der Klinik oder die Personalabteilung genaue Hinweise zur Gesprächsführung und zur weiteren arbeitsrechtlich korrekten Vorgehensweise geben. Für die Planung und Durchführung eines Suchtgesprächs ist es unerheblich, ob der Mitarbeiter bereits abhängig ist oder lediglich Missbrauch betreibt. Diese Beurteilung steht dem Chefarzt auch gar nicht zu. Entscheidend ist vielmehr, dass er mit seinem Mitarbeiter über das erkannte Problem redet, konsequent die Inakzeptanz des Verhaltens deutlich macht und Maßnahmen abstimmt.

Obgleich Kritikgespräche in der Regel unter vier Augen geführt werden, ist es bei einigen Themen dringend zu empfehlen, eine Kollegin oder einen Kollegen hinzuzubitten. Muss zum Beispiel ein Chefarzt eine junge Assistenzärztin auf ihre oft zu freizügige Kleidung hinweisen, tut er gut daran, das Gespräch gemeinsam mit einer Kollegin, Oberärztin oder Assistentensprecherin zu führen. Auf diese Weise wird dem Verdacht der sexuellen Belästigung oder Diskriminierung vorgebeugt.

Kritikgespräche meist, aber nicht immer unter vier Augen führen

Unabhängig vom Anlass des Kritikgesprächs steht immer das konkrete Verhalten im Vordergrund. Niemals wird die gesamte Person kritisiert, sondern lediglich der beobachtete konkrete Sachverhalt. Sympathie oder Antipathie dürfen dabei keine Rolle spielen. Schließlich achten die Mitglieder des Teams auf Gleichbehandlung und registrieren sehr wohl, wenn der Chef Mitarbeitern, die ihm sympathisch sind, mehr durchgehen lässt als anderen.

Auf Gleichbehandlung achten!

Egal aus welchem Anlass ein Kritikgespräch erforderlich wird – entscheidend ist, dass der Chefarzt konkrete Sachverhalte thematisiert, die er möglichst selbst wahrgenommen hat. Die Äußerungen Dritter oder Aspekte, die durch Beschwerden oder Hören-Sagen an ihn herangetragen wurden, müssen im Gespräch um die Sicht des Mitarbeiters ergänzt werden. Das Gespräch fördert die Transparenz der Leistungserwartung auch im Bereich der „Soft Skills".

Zehn Grundsätze zum Führen von Kritikgesprächen

Nach diesen allgemeinen Anmerkungen folgen nun zehn konkrete Grundsätze zur Vorbereitung und zum Führen von Kritikgesprächen.

Grundsatz 1: Gespräch vorbereiten

Damit ein roter Faden erkennbar ist und nichts Wichtiges vergessen wird, sollte das Gespräch gut vorbereitet werden: „Was ist die Kernbotschaft, die ich dem Mitarbeiter vermitteln muss? Wie starte ich nach dem kiss-Prinzip: konstruktiv, insistierend, sicher, schnell? Wie reagiere ich bei Uneinsichtigkeit?" Zur Vorbereitung gehören gegebenenfalls auch Gespräche mit Experten über mögliche Hilfsangebote und weiteres Vorgehen.

Roter Faden muss erkennbar werden

Grundsatz 2: Konstruktive Gesprächsatmosphäre herstellen

Das Gespräch sollte unbedingt in einer störungsfreien Atmosphäre stattfinden und darf nicht von Anrufen oder eintretenden Personen unterbrochen werden. Respekt und Achtsamkeit als Grundhaltung des Chefarztes federn dessen offensichtliche Verärgerung ab.

Grundsatz 3: Den Gesprächsanlass darlegen

Der eigentliche Auftakt des Kritikgesprächs ist die ruhige Darlegung des Anlasses. Erst wenn er klar ist, wird ein konstruktiver Dialog möglich. Unverfänglicher Smalltalk zu Beginn wirkt selten entspannend, sondern eher verunsichernd auf den Mitarbeiter.

Kein Small-Talk – gleich auf den Punkt kommen

Grundsatz 4: Konkrete Botschaften formulieren

Damit der Mitarbeiter den Gesprächsanlass erfassen und die Bedeutung des Themas erkennen kann, sind klare Schilderungen notwendig, die ihn direkt mit seinem Verhalten konfrontieren und ihm kein Ausweichen erlauben. „Mir ist

aufgefallen, dass Sie in letzter Zeit stark nach Schweiß riechen ..." statt: „Ihre Kollegen haben sich über Ihren Körpergeruch bei mir beschwert." Dann spricht der Chefarzt darüber, welche Reaktionen dieses Verhalten bei ihm auslöst: „Ich fühle mich durch den Schweißgeruch beeinträchtigt." Oder: „Ich bin besorgt, dass Ihre Reputation Schaden nimmt." Anschließend erfolgt die Formulierung einer klaren Erwartung: „Stellen Sie das bitte ab." Oder: „Ich möchte, dass Sie an Ihrem Verhalten arbeiten." Oder: „Ich möchte Ihre Meinung dazu hören."

Unproduktive Diskussionen vermeiden

Grundsatz 5: Raum für Antworten lassen

Der Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben, Antworten und Erklärungen für sein Verhalten zu geben. Allerdings gilt es, Ausreden und Ausflüchte von konstruktiven Antworten möglichst genau zu trennen und die Verwicklung in unproduktive Diskussionen zu vermeiden.

Grundsatz 6: Lösung entwickeln

Optimal ist ein gemeinsam mit dem Mitarbeiter erarbeiteter Lösungsweg. Dabei werden mögliche Hindernisse von beiden Seiten offen angesprochen. Vom Chefarzt präsentierte Patentlösungen werden nur selten dauerhaft akzeptiert.

Grundsatz 7: Gesprächsdauer beschränken

In den meisten Fällen reicht ein Gespräch von 15 bis 20 Minuten aus, damit es eine nachhaltige Wirkung entfaltet.

Feedback geben

Grundsatz 8: Ziel und Folgetermin vereinbaren

Um Nachhaltigkeit zu erzielen, ist es oftmals hilfreich, ein konkretes Ziel zu vereinbaren und dessen Erreichung in einem Folgetermin zu überprüfen. Dieser Termin gibt die Möglichkeit für ein qualifiziertes Lob oder für die Äußerung weiterer konkreter Kritik. Eine Verabredung über kontinuierliches Feedback hinsichtlich des angesprochenen Verhaltens sichert die Nachhaltigkeit.

Grundsatz 9: Schriftliche Vereinbarung treffen

Die handschriftliche Fixierung der Gesprächsergebnisse mit Datum und Unterschrift dient beiden Gesprächspartnern als Gedankenstütze und sorgt – auch rechtlich – für eine Basis, wenn weitere eskalierende Schritte erforderlich werden. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie, das Original bleibt beim Chef.

Konstruktiven Abschluss wählen

Grundsatz 10: Gespräch abschließen

Ein kalter Gesprächsabschluss im Tenor „Das wollte ich Ihnen schon immer mal sagen" ist wenig förderlich. Aufbauender ist ein Gesprächsende nach dem Motto: „Das war die Zeit der Kritik, jetzt geht es wieder konstruktiv in den Alltag." Abschlusssätze wie zum Beispiel „Sind Sie nachher bei der Fallbesprechung dabei?" schlagen eine Brücke in den Klinikalltag.

Kritikgespräch ist Teil der Mitarbeiterentwicklung

FAZIT | So unbehaglich Kritikgespräche auch sein mögen, als Führungsinstrument sind sie alternativlos. Bei Beachtung obiger Grundsätze kann aus der unangenehmen Kritik auch ein konstruktiver Dialog werden, der zu für beide Seiten überraschenden und konstruktiven Ergebnissen führen kann. Vor allem: Das Kritikgespräch wird so Teil der Mitarbeiterentwicklung und der Führungskultur.