

Gesprächsleitfaden: Wie Sie in 5 Phasen durch ein Kritikgespräch führen

Eine klare Struktur gibt Ihnen Sicherheit – und Ihrem Gegenüber Orientierung. Bewährt hat sich ein Ablauf in fünf konkreten Phasen. Testen bzw. nutzen Sie gerne diesen Leitfaden als Vorlage für Ihre Vorbereitung:

1. Einstiegsphase – Gesprächsklima

Begrüßen Sie den Mitarbeitenden freundlich und kommen Sie zügig ohne viel Smalltalk oder eine zu positive Gesprächsatmosphäre zur Sache. Hier ein Beispiel, nach der Begrüßung bzw. Platz nehmen: „Danke Paul, dass Du den Termin kurzfristig einrichten konntest und wir heute in Ruhe miteinander reden. Ich komme direkt auf den Punkt: Es geht um das Projekt XYZ und eine damit verbundene Kundenreklamation. Ich möchte mit Dir über die Deadlines der letzten Wochen sprechen. Mir ist wichtig, dass wir eine gemeinsame Sichtweise entwickeln, Ursachen für die Zeitverzögerungen klären und Du Lösungen erarbeitest, wie Du künftig ähnliche Situationen vermeidest.“

2. Hauptphase – Kritik klar und konstruktiv formulieren

Kommunizieren Sie Ihre Beobachtungen offen und gleichzeitig respektvoll. Berücksichtigen Sie folgende Aspekte:

- Ich-Botschaften: „Mir ist aufgefallen, dass die letzten drei Berichte verspätet, teils bis zu einer Woche, vorlagen.“
- Konkret statt allgemein: „Am 3., 10. und 14. Mai fehlte die Qualitätsdokumentation.“
- Respektvoll im Ton: Klare Sprache, Vorwürfe oder gar Sarkasmus unbedingt meiden.
- Fokus auf die wichtigsten Punkte: Sprechen Sie maximal drei zentrale Themen an.
- Konsequenzen benennen: „Wenn wir Deadlines überziehen, verlieren wir automatisch Kunden.“

Beispiel: „Herr Schmidt, ich erhielt Ihre letzten Monatsberichte mit bis zu einer Woche Verzögerung. Das führte dazu, dass die Geschäftsleitung unvorbereitet in wichtige Meetings ging. Ich spreche das heute an, weil ich überzeugt bin, dass es

hier ein Verbesserungspotenzial gibt – und ich Ihnen auch eine entsprechende Unterstützung, wenn nötig, anbiete.“

3. Austauschphase – zuhören, verstehen, einbinden

Geben Sie Raum für die Reaktion des Mitarbeitenden:

„Wie sehen Sie das?“ oder „Was sagen Sie dazu?“

Hören Sie aktiv zu und lassen Sie Ihren Gesprächspartner aussprechen. Fragen Sie gezielt nach, z. B.: „Wie ist es zu dieser Situation gekommen?“ oder „Was waren die Hintergründe für die Versäumnisse?“

Bleiben Sie ruhig bei emotionalen Reaktionen. Beispiel bei Widerstand: „Ich merke, das Thema wühlt Sie auf. Lassen Sie uns bitte sachlich bleiben – mir geht es um eine Lösung und weniger um eine Schuldzuweisung.“

4. Lösungsphase – Gemeinsam Vereinbarungen treffen

Lenken Sie den Blick auf die Zukunft. Fragen Sie gezielt: „Was benötigen Sie konkret, damit Sie künftig termingerecht liefern?“

Lassen Sie den Mitarbeitenden Lösungsvorschläge entwickeln und ergänzen Sie diese gegebenenfalls. Vereinbaren Sie dann klare Ziele und Schritte – messbar und terminiert:

Beispiel: „Wir halten fest: Die nächsten drei Berichte reichen Sie jeweils bis zum zweiten Werktag des Folgemonats ein. Sie erhalten zusätzlich fünf Stunden Unterstützung durch eine studentische Hilfskraft. Nach sechs Wochen besprechen wir den erreichten Fortschritt und legen das weitere Prozedere fest.“

Notieren Sie die getroffenen Vereinbarungen und sichern Sie so Nachvollziehbarkeit und Verbindlichkeit.

5. Abschlussphase – Positiv aus dem Gespräch gehen

Fassen Sie das Gespräch zusammen und bedanken Sie sich: „Danke, dass Sie einen wichtigen Schritt nach vorne machen wollen.“

Wertschätzender Abschluss: Stärken Sie den positiven Ausblick: „Ich bin überzeugt, dass Sie zügig nachhaltige Verbesserungen einleiten und erreichen.“

Achten Sie darauf: Halten Sie vereinbarte Folgetermine unbedingt ein und äußern Sie Anerkennung bei erreichten Fortschritten.

