

## **Checkliste Führen von Kritikgesprächen**

---

### **Wichtigste Regel:**

Gespräch unter vier Augen führen. Zeitnah zum Ereignis.

### **Inhalt/Ziel des Gesprächs nennen**

- Soll-Ist-Abweichung deutlich formulieren
- Keine persönlichen Angriffe
- Stellungnahme des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin einholen
- Unklarheiten durch Fragen klären
- Verständnis sichern: Zusammenfassen und bestätigen lassen
- gemeinsame Planung von Maßnahmen
- Vereinbarung zur Durchführung treffen
- Kontrollen ankündigen und vereinbaren
- Ergebnisse zusammenfassen

### **Diese Fehler sollten Sie vermeiden:**

- **Kontrastfehler:**

Bei Vergleichen von Mitarbeitern untereinander wird z.B. ein besonders guter (oder schlechter) Mitarbeiter von der Führungskraft als „Maßstab“ herangezogen. Im Vergleich schneiden alle anderen zwangsläufig schlecht (oder gut) ab.

- **Gewichtungsfehler:**

Die Tendenz, negativen Informationen mehr Gewicht beizumessen als notwendig.

- **Haloeffekt:**

Führungskräfte lassen sich von isolierten Merkmalen blenden, die alle anderen Verhaltensweisen „überstrahlen“. Die Gesamtbeurteilung verschiebt sich dann entsprechend in eine positive oder negative Richtung.

- **Implizierte Persönlichkeitstheorien und Stereotype:**

Viele Beurteiler verfügen über ein durch Erfahrung – in der Regel handelt es sich dabei um massive Vorurteile – gefestigtes Menschenbild. Die tatsächlichen Beobachtungen werden dann diesem Menschenbild angepasst und nicht entsprechend ihrer tatsächlichen Bedeutung gewichtet.

- **Ähnlichkeitseffekt:**

Mitarbeiter, die in einzelnen Merkmalen Ähnlichkeiten mit ihren Führungskräften aufweisen – oder im Laufe der Zeit erlernt haben – können eher mit Sympathie und Akzeptanz rechnen.

- **Korrekturfehler:**

Früher abgegebene Beurteilungen werden beibehalten, abweichende Beobachtungen / neue Aspekte bleiben unberücksichtigt oder gehen mit geringerem Gewicht in das Gesamturteil ein.