

## Zielführende Kritikgespräche mit Mitarbeitenden

In manchen Situationen sind Kritikgespräche unvermeidbar: bei starkem Leistungsdefizit, häufigem Fehlverhalten oder einem sehr negativen Vorkommnis. Dieser Beitrag gibt Hilfestellung für Vorbereitung, Aufbau, Durchführung und Nachbereitung von konstruktiven Kritikgesprächen mit Mitarbeitenden. Im Fokus steht die SBI-Methode (SBI = Situation-Behaviour-Impact). Sie gibt eine Struktur vor, in der Kritikpunkte klar und unmissverständlich kommuniziert werden können, und unterstützt eine offene und konstruktive Gesprächsatmosphäre. SBI kann in der Zahnarztpraxis daher eine wertvolle Methode sein, um Kritikgespräche effektiv und zielführend zu gestalten.

In der modernen Zahnarztpraxis spielt das Management des Praxisteams eine entscheidende Rolle. Zu dieser Aufgabe gehört auch, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf unzureichende Leistungen und Fehlverhalten hinzuweisen – und dies zeitnah, wertschätzend und in einer konstruktiven, motivierenden und klar verständlichen Weise. Das kann jedoch eine erhebliche Herausforderung darstellen, da es Führungskräften oft schwerfällt, Kritik formell im Rahmen eines Kritikgesprächs zu äußern. Für Zahnärztinnen, Zahnärzte sowie Praxismanagerinnen und Praxismanager gilt das besonders, da in der Praxis vergleichsweise eng zusammengearbeitet wird.

Die Gründe für die Abneigung gegenüber Kritikgesprächen sind vielfältig: Neben fehlender Zeit, Sorgen um die Harmonie im Team, Angst vor der Demotivierung oder gar der Kündigung von Leistungsträgern sowie Befürchtungen hinsichtlich der Reaktion der Mitarbeitenden sind fehlende Kenntnisse zu Aufbau und Durchführung solcher Gespräche ein typisches Hindernis. Dabei ist konstruktive Kritik ein Schlüsselement für eine effiziente Arbeitsumgebung und ermöglicht Verbesserungen und persönliche Weiterentwicklung. Richtig durchgeführt sind sie sogar eine Chance, die Beziehung zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der Führungskraft zu stärken.

### Wann ist ein Kritikgespräch sinnvoll?

Für Fehler und kurzzeitig negatives Verhalten ist in den meisten zahnärztlichen Praxen ein kurzes Feedbackgespräch ausreichend, in dem der Anlass benannt wird und gegebenenfalls die Erwartungshaltung dargestellt wird. Ein Kritikgespräch ist „mächtiger“ und gibt eine klare Linie vor. Es ist ein Instrument, mit dem das Gegenüber erreicht und zu einer nachhaltigen Verhaltensänderung motiviert werden soll. Ein Kritikgespräch wird in der Regel geplant, wenn bei der entsprechenden Person ein erhebliches Leistungsproblem vorliegt, sie sich zum wiederholten Male negativ verhalten hat oder ein einmaliges massives Fehlverhalten vorgekommen ist.

Hilfreich für ein positives und motivierendes Kritikgespräch ist die innere Einstellung, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter sogar ein Recht auf Kritik hat, wenn etwas nicht so läuft, wie es sollte. Nur so hat sie oder er schließlich die Möglichkeit, sich zeitnah zu verbessern und weiterzuentwickeln.

### Eine gute Vorbereitung ist essenziell

Die Basis für ein effektives Kritikgespräch ist eine gründliche Vorbereitung. Das bedeutet zunächst, konkrete Beispiele für das Verhalten oder die Arbeitsergebnisse, die Anlass zur Kritik geben,

zu sammeln, um sie im Gespräch benennen zu können. Dies können negative Ereignisse, unzureichende Arbeitsergebnisse oder Beobachtungen eines unprofessionellen Verhaltens sein. Es ist wichtig, dabei so konkret wie möglich zu sein und nicht nur auf eine allgemeine Unzufriedenheit zu verweisen.

Inhaltlich sind neben dem Anlass auch das Ziel und die Strategie vorzubereiten. Gerade wenn noch nicht viel Erfahrung mit Mitarbeitergesprächen gesammelt werden konnte, ist es sinnvoll, das Gespräch nach Möglichkeit im Vorfeld durchzuspielen – zumindest in Gedanken. Dabei ist es hilfreich, sich Notizen zu machen und den genauen Wortlaut der Kritikpunkte zu formulieren. Es sollte auch überlegt werden, welche Reaktionen erwartet werden können und wie darauf idealerweise reagiert werden sollte.

Organisatorisch gilt es, Raum, Setting (wie sitzen wir, welche Arbeitsmittel benötigen wir etc.) und Zeitplan zu bedenken. Auch die mentale Vorbereitung ist wichtig: Wie möchte ich im Gespräch wirken und wie erreiche ich dies? Wie bleibe ich ruhig, wenn es schwierig wird? Ein Tipp, um souverän und positiv zu bleiben, wenn die Verärgerung kurzfristig überhandnimmt: Rufen Sie sich drei Dinge ins Gedächtnis, die Sie an Ihrer Mitarbeiterin oder Ihrem Mitarbeiter begeistern. Selbst wenn Ihnen ad hoc nichts einfallen sollte, durchbrechen Sie damit die innere negative Eskalation und können sich wieder auf die Zielorientierung und Lösungsfindung fokussieren.

### Zeitpunkt und Ort sind entscheidend

Die Auswahl von Zeitpunkt und Ort für das Kritikgespräch spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle für dessen Erfolg. Kritik am Verhalten von Mitarbeitenden sollte zeitnah, jedoch in der Regel nicht spontan oder vor anderen Teammitgliedern geäußert werden. Die Äußerung massiver Kritik vor Patientinnen und Patienten ist ohnehin zu vermeiden. Stattdessen sollte ein geeigneter, ruhiger Raum gewählt und ein Zeitpunkt festgelegt werden, an dem keine dringenden Aufgaben anstehen und beide Parteien sich auf das Gespräch konzentrieren können. Damit die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sich ebenfalls vorbereiten kann, ist eine rechtzeitige Einladung hilfreich. Bereitgestellte Getränke signalisieren die Wertschätzung der Person, auch wenn das Verhalten zu kritisieren ist, und sorgen damit für eine offene Atmosphäre.

### Offenheit durch die Verwendung von Ich-Botschaften

Schon der Beginn des Gesprächs ist entscheidend für den weiteren Verlauf und die Frage, ob der oder die Mitarbeitende motiviert oder frustriert wird. Hier macht eine wertschätzende Begrüßung den Unterschied und ermöglicht einen positiven, öffnenden Einstieg in das Gespräch. Dafür reichen oft bereits eine freundliche Mimik mit gutem Blickkontakt, ein Händedruck und ein kurzes Danke für das Erscheinen des Gegenübers aus.

Zu Beginn sollte noch einmal der Anlass und/oder das Ziel des Gesprächs genannt werden. Um defensiven Reaktionen vorzubeugen, können dabei „Ich-Botschaften“ hilfreich sein. Mit ihnen wird ausgedrückt, wie das Verhalten der anderen Person auf einen selbst wirkt. Anstatt zu sagen: „Sie haben die Instrumente nicht richtig sterilisiert“, was unbewusst als persönlicher Angriff

gewertet werden und in Folge zu Widerstand führen könnte, wäre es zielführender zu formulieren: „Mir ist aufgefallen, dass die Sterilisation der Instrumente in der letzten Woche nicht unserem Standard entspricht.“ Für die Formulierung der Kritik ist es wichtig, konkret und objektiv zu bleiben.

Gegebenenfalls kann es auch sinnvoll sein, zunächst abzugleichen, ob die Wahrnehmungen übereinstimmen: „Ich habe Sie eingeladen, um noch einmal über den Vorfall am Montag zu sprechen. Könnten Sie mir die Situation bitte einmal aus Ihrer Sicht schildern?“

### Die SBI-Methode für effektive Kritikgespräche

Um selbst sachlich und lösungsfokussiert zu kommunizieren, ist das SBI-Modell (Situation-Behaviour-Impact) ein hilfreiches Instrument. Es handelt sich dabei um eine der populärsten Methoden für Feedback- und Kritikgespräche. Diese Methode hilft dabei, Kritik auf eine klare und konstruktive Weise zu kommunizieren. Sie kann leicht in den Kontext der Zahnarztpraxis übertragen werden und dabei helfen, Kritikgespräche strukturiert und zielorientiert zu führen.

Die SBI-Methode besteht aus 3 Schritten:

- 1. Situation (S):** Der erste Schritt besteht darin, die spezifische Situation, in der das kritisierte Verhalten auftrat, zu beschreiben. Diese Beschreibung sollte so konkret wie möglich sein und Fakten sowie Beobachtungen enthalten. Es ist wichtig, dass die Situation, auf die sich die Kritik bezieht, tatsächlich erlebt wurde und nicht auf Hörensagen beruht. Die Situation wird so neutral wie möglich geschildert, ohne emotionale Wertung.
- 2. Behaviour (B):** Der zweite Schritt besteht darin, das konkrete Verhalten zu beschreiben, das Anlass zur Kritik gibt. Wichtig ist hier, dass tatsächlich ausschließlich das beobachtete Verhalten beschrieben wird und keine persönlichen Eigenschaften einfließen. Auch diese Erläuterung findet sachlich und ohne emotionale Wertung statt.
- 3. Impact (I):** Der letzte Schritt besteht darin, den Einfluss oder die Auswirkungen des Verhaltens zu beschreiben. Hierbei wird aufgezeigt, welche Konsequenzen das Verhalten hat oder hatte und warum es ein Problem darstellt. Dieser Schritt hilft der Person, die die Kritik erhält, besser zu verstehen, warum ihr Verhalten problematisch ist.

Die Anwendung der SBI-Methode könnte in einer Zahnarztpraxis beispielsweise so aussehen:

- 1. Situation:** „Letzte Woche am Montag und Dienstag hatten wir ja ein deutlich erhöhtes Patientenaufkommen und der Druck war hoch.“
- 2. Behaviour:** „Mir ist aufgefallen, dass Sie an diesen Tagen sehr kurz angebunden und unhöflich mit den Patienten gesprochen haben.“ (Hinweis: Hierfür sollten auf Nachfrage konkrete Beispiele genannt werden können!)
- 3. Impact:** „Das kann zu einem negativen Patientenerlebnis führen und das Vertrauen in unsere Praxis beeinträchtigen. Es ist wichtig, dass wir auch in stressigen Zeiten unsere Standards beibehalten und professionell kommunizieren.“

## Ruhe bewahren

In der Rolle der Führungskraft ist es unerlässlich, in Kritikgesprächen eine souveräne Haltung beizubehalten, auch wenn gegebenenfalls starke Emotionen aufkommen. Eine Strategie hierfür ist es, eine gewisse emotionale Distanz zum Gesprächsinhalt zu wahren. Es sollte deutlich werden, dass die Kritik, die geäußert wird, sich auf das berufliche Verhalten und die Leistung des Mitarbeitenden bezieht und nicht ihre oder seine persönliche Wertschätzung infrage stellt. Diese Perspektive kann dabei helfen, das Gespräch als eine professionelle Aufgabe zu betrachten statt als einen persönlichen Angriff oder Konflikt.

Ein weiterer zentraler Punkt ist das aktive Zuhören. Durch aufmerksamtes Zuhören, Nachfragen und Zusammenfassungen in eigenen Worten wird der oder dem Mitarbeitenden signalisiert, dass ihre bzw. seine Sichtweise wichtig und wertvoll ist. Dies kann dazu beitragen, Missverständnisse zu klären und das Gespräch in eine konstruktive Richtung zu lenken. Durch die Kombination aus Offenheit, dem Wahren einer professionellen emotionalen Distanz und aktivem Zuhören können Kritikgespräche ruhiger und souveräner geführt werden.

## Zuhören und lösungsorientiert bleiben

Ein Kritikgespräch sollte natürlich immer im Dialog geführt werden, um der betroffenen Person die Möglichkeit zu geben, auf die Kritik zu reagieren. Sie sollte die Chance haben, ihre Sicht der Dinge darzulegen, Missverständnisse zu klären oder Umstände zu erklären, die zu ihrem Verhalten bzw. dem Fehler geführt haben.

Auch mögliche Lösungsvorschläge sollten idealerweise von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter selbst kommen – dies steigert in der Regel die Erfolgswahrscheinlichkeit und die Motivation in der Umsetzung.

Schließlich sollte das Kritikgespräch immer ziel- und lösungsorientiert sein. Das bedeutet, dass es gerade nicht nur darum geht, Fehler aufzuzeigen, sondern insbesondere gemeinsam Wege zur Verbesserung zu finden oder aufzuzeigen, wenn der bzw. die Mitarbeitende selbst keine Ideen hat. Das Gespräch sollte daher mit konkreten Lösungsvorschlägen und Angeboten zur Unterstützung abgeschlossen werden: „Vielleicht könnte eine Checkliste für die Sterilisation helfen, um sicherzustellen, dass alle Schritte eingehalten werden. Was halten Sie davon?“

In der Praxis führen Kritikgespräche dann oft zu Maßnahmen, die allen Teammitgliedern zugutekommen, wie beispielsweise einem praxisinternen Glossar, das insbesondere für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder beim Wiedereinstieg nach längerer Abwesenheit hilfreich sein kann.

## Nachbereitung und Folgetermine

Um sicherzustellen, dass Kritikgespräche effektiv sind und langfristige Ergebnisse erzielen, sind 3 weitere Aspekte zu berücksichtigen: die schriftliche Nachbereitung, die Erstellung eines Maßnahmenplans und die Vereinbarung von Folgeterminen.

Die schriftliche Nachbereitung spielt eine wichtige Rolle, um das besprochene Feedback festzuhalten und später darauf zurückzugreifen. Nach dem Kritikgespräch kann der Inhalt entsprechend

## Checkliste für ein effektives und motivierendes Kritikgespräch

### Vorbereitung des Gesprächs:

1. Gesprächspartnerin oder Gesprächspartner rechtzeitig einladen und über das Ziel des Gesprächs informieren.
2. Konkrete Beispiele und Fakten zur Verhaltensweise, die Anlass zur Kritik gibt, bereit haben.
3. Ziele des Gesprächs klar definieren: Welches Verhalten soll verändert werden? Was soll am Ende des Gesprächs erreicht werden?
4. Eine Strategie für das Gespräch entwickeln: Welche Punkte sollen angesprochen werden? Welche Reaktionen könnten auftreten und wie kann darauf reagiert werden?
5. Zeitpunkt und Ort für das Gespräch festlegen. Ideal sind ein ruhiger, ungestörter Ort und ein Zeitpunkt, an dem keine dringenden Aufgaben anstehen.

### Durchführung des Gesprächs:

6. Positiv, direkt und offen in das Gespräch einsteigen, dabei freundlich und respektvoll bleiben.
7. Konkrete Beispiele und Fakten präsentieren, um die Kritik zu erläutern bzw. zu untermauern.
8. „Ich-Botschaften“ verwenden, um die Auswirkungen des Verhaltens auf die Arbeit oder das Team zu verdeutlichen.
9. Der anderen Person genügend Zeit zum Zuhören und Reagieren geben. Offen für ihre Sicht der Dinge sein und ihr die Möglichkeit geben, ihre Position zu erklären oder Missverständnisse zu klären.
10. Lösungsorientiert bleiben und gemeinsam mit der betroffenen Person Wege zur Verbesserung erarbeiten.

### Nachbereitung des Gesprächs:

11. Notizen zu den im Gespräch getroffenen Vereinbarungen machen und diese der betroffenen Person schriftlich zur Verfügung stellen. Gegebenenfalls kann auch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Zusammenfassung erstellen. Sie dient auch zur Klärung, ob beide Seiten das gleiche Verständnis der Ziele und Vereinbarungen haben.
12. Gegebenenfalls (gerade bei größeren Kritikpunkten oder Verhaltensänderungen) Termine für Follow-up-Gespräche vereinbaren.
13. Fortschritte und Verbesserungen unbedingt anerkennen und positive Rückmeldungen geben, wenn das kritisierte Verhalten erfolgreich verändert wurde.

in einem schriftlichen Bericht, Protokoll oder ggf. per E-Mail dokumentiert werden. Dies ermöglicht es allen Beteiligten, die besprochenen Punkte nochmals nachzuvollziehen und sicherzustellen, dass das gleiche Verständnis vorherrscht und keine wichtigen Informationen verloren gehen. Die schriftliche Nachbereitung dient auch als Grundlage für den nächsten Schritt, sofern dieser sinnvoll ist und nicht bereits im Gespräch durchgeführt wurde: die Erstellung eines Maßnahmenplans.

Ein Maßnahmenplan ist ein in vielen Fällen geeignetes Instrument, um die im Kritikgespräch identifizierten Probleme anzugehen und konkrete Lösungen zu finden. Basierend auf den diskutierten Punkten werden hierfür klare Ziele definiert und die notwendigen Schritte zur Verbesserung festgelegt. Jeder Punkt im Maßnahmenplan sollte spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden sein. Dies gewährleistet, dass alle Beteiligten ein klares Verständnis der zu erreichenden Ziele haben und den Fortschritt messen können.

Darüber hinaus ist es wichtig, Folgetermine zu vereinbaren, um den Fortschritt zu überprüfen und sicherzustellen, dass die besprochene Vorgehensweise effektiv umgesetzt wird. Das bewirkt nicht nur, dass beide Seiten die Erfolge im Blick haben, sondern setzt durch den Zeitrahmen bis zum Folgetermin auch einen überschaubaren Zeitraum für die Umsetzung fest. So fällt es in der Regel leichter, tatsächlich jeden Tag bewusst an den Verbesserungen zu arbeiten und ggf. einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren.

### Kritik in beide Richtungen

Für Zahnärztinnen und Zahnärzte und das leitende Praxispersonal ist Kritik von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter natürlich ebenfalls eine Gelegenheit, besser zu werden und eine positive Entwicklung des Teams zu fördern. Hierfür muss oft erst ein offenes und positives Umfeld geschaffen werden, in dem konstruktive Kritik in beide Richtungen akzeptiert und genutzt wird. Durch Fragen wie beispielsweise: „Wie kann ich Sie effektiver bei Ihrer Arbeit unterstützen?“, „Wie gut fördere ich aus Ihrer Sicht die Teamarbeit und Zusammenarbeit?“ oder „Wie zufrieden

sind Sie mit der Häufigkeit und Qualität des Feedbacks, das Sie von mir erhalten?“ werden die Mitarbeitenden ermuntert, erste Rückmeldungen zum Führungsverhalten zu geben.

Viele Praxen setzen dafür auch auf einen „Kritik- bzw. Kummerkasten“ sowie einen „Erfolgskasten“, um den Mitarbeitenden zu ermöglichen, ein anonymes Feedback zu geben. Ersterer kann dazu beitragen, verborgene oder unbekannte Probleme aufzudecken, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in persönlichen Gesprächen möglicherweise (noch) nicht ansprechen möchten. Eine positive Annahme der auf diesem Weg gegebenen Rückmeldungen und die Umsetzung geeigneter Maßnahmen können das Vertrauen stärken, die Kommunikation verbessern und letztendlich zu einer besseren Zusammenarbeit im gesamten Team führen. ■

Einen Selbsttest zur Führung von Kritikgesprächen erhalten Interessierte über [www.zmk-aktuell.de/stuelten](http://www.zmk-aktuell.de/stuelten)



### STÜLTEN CONSULTING

Dipl.-Kffr. Birgit Stülten  
Scharnhorststr. 3  
24105 Kiel  
Tel.: 0431 570 82 05  
Mobil: 0151 401 431 82  
bs@stuelten-consulting.de  
<https://www.birgit-stuelten.com/>  
<http://www.stuelten-consulting.de>



### Der Umwelt zuliebe!

**Neu:** die ZMK als interaktives ePaper  
Jetzt per Newsletter erhältlich.

Es bietet mehr Informationen durch  
Verlinkungen, Downloads und Bildergalerien.

Einfach mal reinschauen:

<https://epaper.spitta.de/zmk/2023-10/#0>

