

erfolgreich führen und leiten.

modernes Personalmanagement für Führungskräfte

in der ambulanten Pflege und Tagespflege

Kapitel 5.5 Kritikgespräch mit dem KAZL-Prinzip

„In dem Maße, wie der Wille und die Fähigkeit zur Selbstkritik steigen, hebt sich auch das Niveau der Kritik an anderen.“ Christian Morgenstern

Grundverständnis: Kritisieren ist helfen.

Grundsätzlich gilt, dass eine Kommunikation zwischen Menschen im Allgemeinen wie auch der Leitung und Mitarbeiterschaft in der ambulanten Pflege oder Tagespflege positiv und wertschätzend sein sollte. „Komplimente“ und Lob werden von der Mitarbeiterschaft gewünscht und erhofft, werden von Führungskräften aber häufig viel zu wenig geäußert.

In der ambulanten Pflege oder Tagespflege gibt es manchmal auch Konflikte in der Mitarbeiterschaft oder zwischen Mitarbeiter und Leitung, die auf der persönlichen oder fachlichen Ebene sein können. Aufgaben und Absprachen, die nicht erledigt sind, können von der Leitung nicht einfach ignoriert werden, sondern müssen in einem Gespräch angesprochen und geklärt werden. Eine positive Grundeinstellung ist ein „Muss“ beim Führen eines Kritikgesprächs. Wenn dieses erfolgreich sein soll, kann es nicht zwischen „Tür und Angel“ stattfinden, es ist ein „wichtiges Gespräch“ und muss entsprechend vorbereitet sein.

Das KAZL-Prinzip* kann der Leitung dabei helfen. KAZL meint:

K **Konkret**
A **aufs**
Z **Ziel**
L **los.**

Ein Mitarbeiter, der zu einem Kritikgespräch gebeten wird und in dem die Leitung lange „um den heißen Brei“ herumredet, fragt sich, was das Gespräch überhaupt soll oder was die Leitung will.

In Vorbereitung auf das Gespräch muss sich die Leitung selbstkritisch auch mit folgenden Fragen vorab beschäftigen:

- Mit welcher Einstellung gehe ich in das Kritikgespräch?
- Bin ich als Leitung selbst für das Missgeschick oder den Misserfolg verantwortlich, wofür ich jemanden kritisieren will?
- War die Aufgabe klar und deutlich beschrieben?
- War es für den Mitarbeiter überhaupt möglich, die Aufgabe oder Sache gut zu verstehen?
- Hatte der betreffende Mitarbeiter überhaupt die notwendigen Fertigkeiten, die Aufgabe auszuführen?
- War der Mitarbeiter auch fähig, diese Arbeit durchzuführen?

Peter Wawrik, Karla Kämmer

erfolgreich führen und leiten.

modernes Personalmanagement für Führungskräfte

in der ambulanten Pflege und Tagespflege

Für die Leitung gilt daher:

- Das Gespräch gut vorbereiten.
- Das Gespräch konstruktiv führen und mit einem positiven Einstieg beginnen.
- Die Fakten auf den Tisch: kurz, konkret, genau und neutral: „Ich habe festgestellt, dass ...“
- Fordern Sie eine Reaktion des Mitarbeiters ein und „reden Sie ihn nicht tot“.
- Nutzen Sie dazu das „was schlagen Sie vor“ Prinzip.
- Schließen Sie das Gespräch mit einer konkreten Vereinbarung oder neuen Absprache.
- Die neue Absprache nach einer vereinbarten Zeit erneut überprüfen, um wieder „Komplimente“ machen zu können.

Literatur: KAZL Prinzip: nach Dieter Weichl, Business Culture