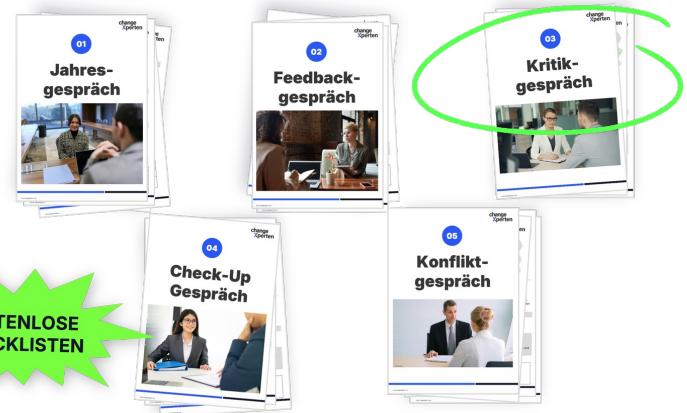
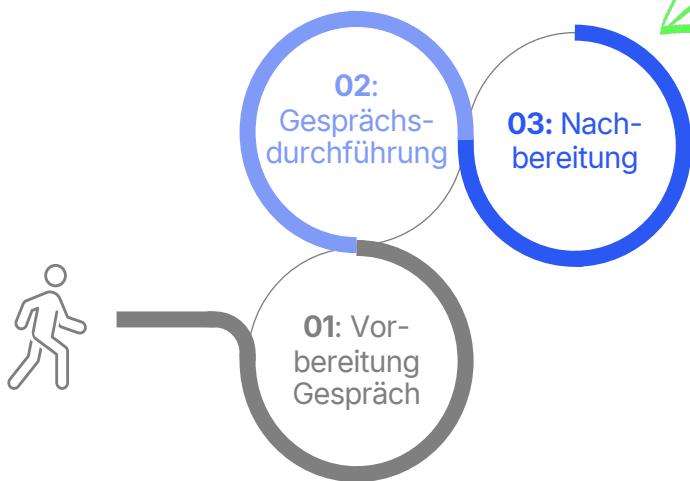


# Checkliste: Kritikgespräch

Das Kritikgespräch ist die letzte Stufe vor einer formalen Abmahnung. Es folgt in der Regel auf situative Feedbackgespräche. Es dient dazu, wiederholte Pflichtverletzungen, untragbares Verhalten oder ausbleibende Verhaltensänderungen offen anzusprechen, die Situation zu klären, eine **letzte Chance zur Korrektur** zu geben und zugleich Rechtssicherheit für weitere Schritte zu schaffen.



[Hier klicken und alle fünf Gesprächsvorlagen kostenlos erhalten](#)



Diese Vorlage führt durch die drei zentralen Phasen eines Kritikgesprächs: die Vorbereitung, die strukturierte Gesprächsdurchführung und die Nachbereitung. In der Vorbereitung werden Rahmen, Fakten und die eigene Haltung geklärt, in der Durchführung das Thema klar angesprochen und verbindliche Vereinbarungen getroffen. Die Nachbereitung dient der Reflexion und der sauberen Dokumentation der Ergebnisse.

## Schritt 1 – Vorbereitung des Gesprächs

### 1.1 Setting und Rahmen des Gesprächs vorbereiten

- Das Gespräch dauert ca. 15–45 Minuten und findet ungestört statt.
- Der Termin wird mit mindestens einem Arbeitstag Vorlauf vereinbart.
- Der Gesprächsort ist neutral, ruhig und ohne Ablenkung gewählt.
- HR oder eine neutrale Person kann als Begleitung beizugezogen werden.
- Relevante Unterlagen (Feedbackprotokolle, Zielvereinbarungen, E-Mails etc.) liegen bereit.
- Ein Protokollbogen zur Dokumentation ist vorbereitet.

## 1.2 Selbstcheck vor dem Gespräch

- Ist das Ziel des Gesprächs klar definiert?
- Habe ich alle relevanten Fakten schriftlich belegt?
- Bin ich ruhig und sachlich genug vorbereitet, um das Verhalten klar anzusprechen, ohne emotional zu eskalieren?
- Habe ich Konsequenzen bei Nichteinhaltung unserer Absprache definiert?
- Optional: Habe ich HR über den Fall informiert / involviert?

## Schritt 2 – Ablauf des Gesprächs

Ein Kritikgespräch verläuft in vier Phasen: Zunächst wird das Gespräch klar eröffnet, anschließend erfolgt die deutliche Konfrontation des Themas. Darauf folgen verbindliche Vereinbarungen zu konkreten Veränderungen oder Verhaltensschritten, bevor die wichtigsten Punkte zusammengefasst und das Gespräch abgeschlossen werden.

### 2.1 Gespräch eröffnen

Zu Beginn wird das Gespräch knapp eröffnet, der Anlass benannt und Ziel sowie Ablauf verständlich erläutert. Der Ton bleibt wertschätzend, aber eindeutig, und die Rahmenbedingungen wie Dauer und mögliche Konsequenzen werden transparent gemacht.



#### Formulierungshilfen:

- „Ich habe Sie eingeladen, weil sich ein bestimmtes Verhalten trotz Rückmeldungen nicht verändert hat.“
- „Mir ist wichtig, dass wir klären, wie wir künftig damit umgehen.“

#### Mein Einstieg:

## 2.2 Konfrontieren und deutlich werden

Das Fehlverhalten wird sachlich, konkret und mit Beispielen belegt beschrieben, inklusive Bezug auf frühere Feedbackgespräche oder Vereinbarungen. Die Auswirkungen auf Team, Kund\*innen oder Prozesse werden klar benannt, und es wird Raum für Reaktionen gegeben – ohne Relativierungen zuzulassen.

### Formulierungshilfen:



- „In den letzten Wochen kam es mehrfach zu ...“
- „Das widerspricht der Vereinbarung vom ...“
- „Das führt dazu, dass...“

### Fehlverhalten des Mitarbeitenden und deren Auswirkungen:

## 2.3 Vereinbarungen treffen

Im Anschluss werden konkrete Ziel- oder Verhaltensänderungen festgelegt, inklusive klar definierter Fristen und Erfolgskriterien sowie der Benennung möglicher Konsequenzen bei Nichteinhaltung. Die Vereinbarung wird schriftlich festgehalten, vom Mitarbeitenden unterschrieben und durch einen verbindlichen Folgetermin zur Überprüfung ergänzt.



### Formulierungshilfen:

- „Wir halten fest, dass Sie ab sofort ...“
- „Bei einem erneuten Verstoß behalten wir uns arbeitsrechtliche Schritte (Abmahnung, etc.) vor.“

### Getroffene Vereinbarungen:

## Konsequenzen bei Nichteinhaltung:

### 2.4 Gespräch beenden

Zum Abschluss werden die wichtigsten Punkte knapp zusammengefasst und das Gespräch konstruktiv, aber mit klarer Verbindlichkeit beendet. Anschließend wird das Gesprächsprotokoll an HR oder die zuständige Stelle weitergeleitet.

#### Formulierungshilfen:



- „Ich erwarte, dass Sie die Vereinbarung ab sofort umsetzen. Wenn Sie dabei Probleme bekommen, melden Sie sich bitte umgehend.“
- „Wir besprechen die Entwicklung in zwei Wochen erneut. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, das Sie anmerken möchten?“

#### Weitere Notizen:

## Simuliertes Beispiel-Gespräch

#### Ausgangssituation:

Ein Mitarbeiter im Vertrieb hat wiederholt Kundentermine kurzfristig abgesagt oder war unvorbereitet. Dieses Verhalten wurde bereits in zwei Feedbackgesprächen angesprochen, ohne erkennbare Verbesserung. Das Vertrauen der Kunden beginnt zu leiden. Nun steht ein Kritikgespräch als letzte Klärungsstufe vor einer möglichen Abmahnung an.

### 1. Gespräch eröffnen



**Führungskraft:** „Danke, dass Sie sich Zeit genommen haben. Wir hatten in den letzten Wochen bereits zwei Mal über Ihre Vorbereitung auf Kundentermine gesprochen. Leider gab es erneut mehrere Vorfälle, daher möchte ich das heute verbindlich klären.“



**Mitarbeiter:** „Ja, das stimmt, es war einfach viel los in den letzten Wochen.“



„Ich verstehe, dass es stressige Phasen gibt. Trotzdem ist es meine Aufgabe sicherzustellen, dass unsere Kunden zuverlässig betreut werden. Heute geht es darum, zu klären, wie Sie dieses Verhalten ab sofort ändern können.“

## 2. Konfrontation



„Am 3. und 7. Oktober wurden Kundentermine kurzfristig abgesagt. Ein Kunde hat bereits Unzufriedenheit geäußert. Wir hatten im letzten Gespräch vereinbart, dass Termine mindestens 24 Stunden vorher abgesagt und Kundengespräche sorgfältig vorbereitet werden. Diese Vereinbarung wurde nicht eingehalten.“



„Ich wollte das nicht schleifen lassen, aber mir fehlte die Zeit.“

## 3. Vereinbarungen treffen



„Ich glaube, dass Sie die Priorität der Kommunikation an den Kunden haben schleifen lassen. Ab sofort werden Kundentermine spätestens 24 Stunden vorher abgesagt, falls Sie verhindert sind. Bitte geben Sie mir die nächsten drei Wochen jeweils freitags ein kurzes Update, ob Sie das umgesetzt haben.“



„Das kann ich machen. Ich blocke mir feste Zeiten im Kalender.“



„Gut. Bitte bestätigen Sie mir die Vereinbarung schriftlich im Gesprächsprotokoll. Sollte sich das Verhalten erneut nicht ändern, behalten wir uns eine arbeitsrechtliche Abmahnung vor.“

## 4. Gespräch beenden



„Ich schätze, dass Sie Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig ist klar: Das ist Ihre letzte Chance, dieses Verhalten zu ändern.“



„Das ist mir klar. Ich möchte das in Ordnung bringen.“

## Schritt 3 – Nachbereitung

### 3.1 Wichtige Schritte nach dem Gespräch

- Eigenes Gesprächsverhalten reflektieren (Ruhe, Klarheit, Konsequenz).
- Gesprächsprotokoll in der Personalakte ablegen.
- Umsetzung der Vereinbarung zum Folgetermin überprüfen.
- Verhalten dokumentieren (Datum, Beobachtung, Ergebnis).
- Bei erneutem Verstoß → Abmahnung einleiten.