

# managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Sonderheft  
Tagen

## Kritik annehmen: Wachsen am Widerspruch

- ▶ Warum der Umgang mit Kritik so schwierig ist
- ▶ Wie Kritikfähigkeit trainiert werden kann
- ▶ Selbsttest: Wie gut vertragen Sie Kritik?

**Neuroselling:** Wie Erkenntnisse der Hirnforschung im Verkauf genutzt werden

**Monkey Business:** Wie Mitarbeiter Arbeit auf den Chef abwälzen

**Mut im Management:** Wie Führungskräfte mehr Rückgrat zeigen

**Seminarmarkt:** 120 aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

# Wachsen am Widerspruch

## KRITIK ANNEHMEN

Geben, heißt es, ist seliger denn Nehmen. Bei Kritik ist das anders. Der konstruktive Umgang mit Kritik wurde bislang als Führungskompetenz weitgehend ignoriert. Zu Unrecht. Auch wenn Entscheider lieber austeilen – sie müssen Kritik einstecken können, um dauerhaft erfolgreich sein zu können.

Foto: corbis



**Preview:** ► Ignorant in den Abgrund: Was kritikresistente Manager anrichten  
 ► Hirn in Harnisch: Warum wir eigentlich nicht kritisiert werden wollen ► Kampf oder Kuschen: Wie wir in welcher Situation reagieren ► Falsche Frequenz: Warum wir Kritik nie ganz verstehen ► Heilsamer Schock: Was ein Blick von außen bewirkt  
 ► Fragen und Freuen: Wieso Manager von Kritik profitieren ► Irritieren und Modieren: Wie Kritik Kultur wird

■ Kritik ist mehr als nur Feedback. Im Gegensatz zur eher neutralen Rückmeldung zu einem Verhalten ist Kritik immer mit dem Wunsch verbunden, dieses Verhalten zu ändern. Eine schwierige Botschaft, die Führungskräfte vermitteln können müssen. Wie sie das machen, lernen sie in Seminaren mit Titeln wie „Kritische Gespräche führen“ oder „Umgang mit schwierigen Mitarbeitern“, in Manager-Handbüchern und auf Karriereseiten im Internet. Immer geht es darum, wie sich eine heikle Rückmeldung schonend, aber wirkungsvoll an den Mann bringen lässt. Vom Kritikannehmen ist nicht die Rede.

Führungskräfte müssen aber nicht nur austeilen. Sie müssen Kritik – vom Chef, von Kollegen, von Mitarbeitern – auch einstecken können. Passive Kritikkompetenz heißt diese Fähigkeit, sich mit Beschwerden, Vorwürfen und Sticheleien ruhig und produktiv auseinanderzusetzen und das eigene Verhalten entsprechend anzupassen. Eine seltene Fähigkeit, denn Kritik ist eine negative Bewertung, sie kränkt, nervt, deprimiert. Eine unterschätzte Fähigkeit noch dazu, die im Anforderungskatalog für Manager bislang nur ein exotischer Sonderposten war. Die aber umso wichtiger wird, je mehr von den richtigen Entscheidungen des Kritisierten abhängt. ►

## Service

### Literaturtipps

► **Andrea Bittelmeyer, Maren Kebbel: Schrei mich nicht an! Die Kunst des Kritischerens.** managerSeminare 40, Januar 2000, S. 44-49, [www.managerseminare.de/MS40AR02.pdf](http://www.managerseminare.de/MS40AR02.pdf).

Die Autorinnen beschreiben den aktiven Teil der Kritikfähigkeit: Wie man richtig kritisiert – und wie man es auf keinen Fall tun sollte.

► **Thomas Schmidt: Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan.** managerSeminare, 2. Aufl., Bonn 2010, 59 Euro.

Wo der Druck wächst und der Wettbewerb härter wird, eskalieren die Spannungen im Unternehmen. Professionelles Konfliktmanagement ist da unerlässlich. Konfliktbearbeitungsmethoden, praktisch aufgearbeitet.

► **Udo Kreggenfeld: Direkt im Dialog.** managerSeminare, 4. Aufl., Bonn 2009, 19 Euro.

Das Buch handelt von den neun Bausteinen der professionellen Gesprächsführung. Ob richtiges Zuhören, Fragen stellen oder Störungen klären – Kreggenfeld liefert zu jedem Punkt Übungen, Checklisten und Trainingstipps.

► **Annette Bruce: Kritikkompetenz im Management. Der Einfluss der Kritikkompetenz auf den beruflichen Erfolg von Führungskräften.** Dissertation an der Universität zu Köln, 2006. Kostenlos abrufbar unter: <http://kups.ub.uni-koeln.de/volltexte/2007/1930/>

Bruce vertritt die These, dass Kritikkompetenz – und zwar aktive und passive – den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens steigern kann. In deutschen Unternehmen herrscht daran aber noch ein Mangel.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

## Kritikresistente Manager: Ignorant in den Abgrund

Welche Folgen es nämlich hat, wenn Führungskräfte nicht mit Kritik umgehen können, beschreibt der Organisationspsychologe Dr. Jörg Felfe so: „Wenn Kritik von Führungskräften nicht gehört oder ernst genommen wird, passiert erst einmal gar nichts – bis es knallt.“ Für den Professor von

der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg ist Kritik weit mehr als eine Unmutsäußerung. Sie ist ein Korrektiv. „Kritik ist eine wichtige Informationsquelle und oft der Anstoß, Dinge in die Hand zu nehmen“, so Felfe. Wer auf sie nicht hört, verzichtet auf ein Frühwarnsystem für Fehlentwicklungen. Kritik-

resistente Manager blenden Handlungsalternativen aus, neigen zur Selbstüberschätzung und verlieren irgendwann völlig den Blick für die Realität.

Unter kritikresistenten Managern leidet nicht nur die Arbeit selbst, sondern auch die Psyche der Mitarbeiter, sagt Coach Birgit Szillat von der Beratergruppe HRD-Hamburg. „Engagierte Mitarbeiter fühlen sich nicht ernst genommen, wenn ihre Vorgesetzten ihre Kritik nicht aufnehmen. Sie empfinden das als mangelnde Wertschätzung und reagieren mit Enttäuschung und Frustration.“ Die Folgen: Das Arbeitsklima leidet, die Kommunikation gerät ins Stocken, am Ende die ganze Zusammenarbeit. Niemand will das, und dennoch passiert es immer wieder.

## 7 Regeln zum Umgang mit Kritik

**1. Zuhören:** Chefs sollten die Ohren spitzen, wenn ein Mitarbeiter sie kritisiert. Vielleicht ist es wichtig, was er sagt, vielleicht will er sich auch nur einmal aussprechen. Daher: ausreden lassen und nicht sofort in den Lösungsmodus wechseln.

**2. Locker bleiben:** Kritisiert zu werden, ist eine Stresssituation, in der Menschen affektiv handeln. Im Ernstfall kann es zu einer kognitiven Kurzsichtigkeit kommen, einer Art Tunnelblick mit selektiver Wahrnehmung. Daher: Notizen machen, durchatmen.

**3. Konkretisieren:** Um Kritik annehmen zu können, muss man sie in mundgerechte Portionen zerlegen. Was genau ist damit gemeint? Wann ist es aufgefallen? Die Sachebene zu klären schützt vor Missverständnissen und Pauschalisierungen. Daher: nachfragen.

**4. Hineinversetzen:** Kritik hat nicht nur eine Sachebene. Mitunter drücken sich in vordergründigen Themen Gefühlszustände aus wie Unzufriedenheit oder ein Gefühl mangelnder Anerkennung. Daher: versuchen, die Perspektive des Kritikers nachzuvollziehen.

**5. Danken:** Kritik bietet die Chance, eine Außenansicht von sich zu bekommen. Sie hilft, Fehler zu vermeiden und Missverständnisse zu korrigieren. Sie ist ein Vertrauensbeweis der Kritiker, die sich gehört und ernst genommen fühlen wollen. Daher: Anerkennung zeigen.

**6. Sortieren:** Berufsnörgelei oder Verbesserungsvorschlag, pauschal oder konkret, persönlich oder sachlich – souveräner Umgang mit Kritik erfordert es, genau zu unterscheiden, welche Kritik hilfreich ist und welche schadet. Daher: Schlechtes zurückweisen, Gutes umsetzen.

**7. Einfeldern:** Feedback fließt nicht von allein. Nicht alle Mitarbeiter trauen sich, den Chef zu kritisieren, nicht immer äußern sie sich verständlich. Damit entgehen Lernchancen, Probleme bleiben unbesprochen. Daher: aktiv um Feedback bitten, ausdrücklich auch um kritisches.

Quelle: Birgit Szillat, Thomas Schmidt und weitere Recherchen von managerSeminare.

## Selbstbilder vertragen keine Kritik

Warum das so ist, erklärt Sozialpsychologin Tanja Nazlic von der Ludwig-Maximilians-Universität München. Kritikresistenz ist letztlich nicht mehr als das Bemühen jedes Menschen, sein sorgfältig errichtetes Selbstbild stabil zu halten. Kritik stört dieses – mehr oder weniger geschönte – Selbstbild. Sie stellt einen Eingriff von außen dar, eine Bedrohung, die Abwehrreaktionen verlangt. „Kinder reagieren auf Kritik mit Trotz“, erklärt Nazlic. „Bei Erwachsenen nennt man das Reaktanz.“ Sie ist die Schutzmauer, mit der wir unser empfindliches Ego vor Verletzungen zu schützen versuchen. Droht Gefahr, gehen wir in Deckung.

So kommt es zum typischen Verlauf von Kritikgesprächen: Auf eine negative Rückmeldung folgt eine Rechtfertigung, Verteidigung siegt über Verständnis. Mitunter enden solche Gespräche in Debatten, wer recht hat, das ursprüngliche Anliegen gerät aus dem Blick. Was Feedback zur Farce werden lässt, ist psychologisch gesehen auch der Versuch, innere Spannungen zu vermeiden, ergänzt Nazlic. Denn wenn das eigene – ursprünglich positiv empfundene – Handeln durch Kritik in ein schlechtes Licht gerät, droht uns eine kognitive Dissonanz: ein Widerspruch, den wir als Stress erleben. Und vermeiden wollen.

## Armes Ego: Wann Kritik annehmen wehtut

Einem souveränen Umgang mit Kritik steht also der Wunsch nach innerer Stabilität entgegen, eine Art psychologischer Selbsterhaltungstrieb. Menschen wollen lieber bestätigt werden als sich mit Störungen des positiven Selbstkonzeptes – „ich bin gut, schlau, habe alles im Griff“ – auseinandersetzen zu müs-



„Vorgesetzte fürchten um ihre Autorität, wenn sie von Mitarbeitern kritisiert werden.“

Birgit Szillat, Coach und Organisationsberaterin der Beratergruppe HRD-Hamburg. Kontakt: szillat@hrd-hamburg.de





## „Wird Kritik nicht angenommen, passiert erst einmal nichts – bis es knallt.“

Dr. Jörg Felfe, Professor für Organisationspsychologie an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.  
Kontakt: felfe@hsu-hh.de.

sen. „Dieser Wunsch ist ein menschliches Grundbedürfnis, überindividuell und sogar kulturübergreifend. Trotzdem fühlt sich nicht jeder gleichermaßen von Kritik angegriffen“, erklärt die Sozialpsychologin Nazlic.

Wie gut – oder: weniger schlecht – Menschen Dissonanz aushalten und damit Kritik vertragen, ist eine Typfrage. Neben Reflexionsfähigkeit ist dabei das Selbstbewusstsein ein wesentlicher Faktor. Die Faustregel lautet: je stabiler das Ego, desto souveräner der Umgang mit Kritik. Dass es oft genau andersherum zu sein scheint – dass es nämlich vor allem die dominant auftretenden Alphas sind, die Kritik an sich abprallen lassen – das liegt an einem einfachen Zusammenhang. „Oft sind gerade diese Menschen innerlich besonders unsicher“, so Nazlic.

„Unsichere Vorgesetzte fürchten um ihre Autorität, wenn sie von Mitarbeitern kritisiert werden und reagieren dann übertrieben empfindlich“, erklärt Beraterin Szillat. Vor einem schwachen Ego schützt keine Hierarchie: Negatives Feedback von unten kann ebenso große Schäden am Selbstwertgefühl verursachen wie ein Rüffel vom Chef. Mittlere Führungskräfte haben es sogar doppelt schwer, da ihr Selbstbild gleich aus zwei Richtungen attackiert wird. Möglicherweise müssen sie sogar nach unten vertreten, was sie selbst nach oben kritisiert haben – Dissonanz, die dünnhäutig macht.

### Kampflust oder Kuschen: Typische Reaktionen auf Kritik

Aggressive Abwehr ist ein typisches Reaktionsmuster bei Kritik, sagt Kommunikationsberater und Buchautor Udo Kreggenfeld. Aber es geht auch anders. Aufbauend auf einer Dissertation von Annette Bruce – einer der wenigen wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema passive Kritikfähigkeit (s. Servicekasten S. 47) – unterscheiden Kreggenfeld und sein Kooperationspartner Gereon Klein insgesamt vier Grundtypen im Umgang mit Kritik (s. Kasten/Selbsttest S. 50). Darunter der Zustimmung, der jeder Kritik ungeprüft nachgibt, und der Gleichgültige, der Kritik mit einem Scherz überspielt, dabei aber an seiner Meinung festhält. Der kompetenteste Kritiknehmer ist der sogenannte Problemlöser, der sich konstruktiv mit Kritik auseinandersetzen, sich von außen betrachten und Spannungen humorvoll ausgleichen kann.

„Solche Typen sind natürlich idealisiert, im echten Leben begegnet man eher Mischformen. Welchem Typ man tendenziell entspricht, hängt aber nicht nur von der eigenen Prägung ab“, betont Kreggenfeld. „Besonders wichtig ist der Kontext, die Situation, wie und von wem die Kritik geäußert wird.“ Dieser Kontext kann sich ändern – und mit ihm die eigene Reaktionsweise. „Mitunter oszilliert man sogar während eines einzigen Kritikgesprächs zwischen den Typen, etwa zwischen kampflustig und kooperativ“, so Kreggenfeld.

### Kritikkompetenz – eine Frage des Kontexts

Das hat auch damit zu tun, wie gut der Kritiknehmer im fraglichen Moment auf seine eigenen Ressourcen zugreifen kann, sagt Kreggenfeld. „Nervenspannung“ nennt der Betriebspädagoge diesen sehr persönlichen

# Selbsttest: Wie kritikfähig bin ich?

Sozialwissenschaftlichen Studien unterscheiden verschiedene Typen von Konfliktnehmern. Der folgende Test formuliert Beispiele für die jeweils unterschiedlichen Reaktionsweisen. Aber Vorsicht: Die Frage, wie konfliktfähig jemand ist, ist nicht pauschal, sondern nur im Kontext zu beantworten. Von wem wird die Kritik wie geäußert? Welche Vorgeschichte hat sie? Werden die aktuellen persönlichen Ziele von der Kritik verändert? Zudem hängt der Umgang mit Kritik auch von der Tagesform ab. Typologien liefern daher nur einen Näherungswert.

Kreuzen Sie bitte die Aussagen an, die auf Sie zutreffen.

## 1. Wie reagieren Sie, wenn Sie kritisiert werden?

- a) Ich höre zu, verstehe die Kritik sofort und stelle dann meine eigene Position entgegen, da ich sie für die richtige halte.
- b) Ich höre zu, weiß aber nicht immer, was der Kritiker von mir will.
- c) Schon bevor der Kritiker ausgesprochen hat, weiß ich, was ich anders machen muss.
- d) Ich höre zu, versuche die Kritik zu verstehen und hinterfrage das Anliegen.

## 2. Was ist Ihr erster Impuls, wenn Sie kritisiert werden?

- a) Oje, ich habe einen Fehler gemacht!
- b) Aha, interessant!
- c) Was fällt dem denn ein?
- d) Wie komme ich hier am schnellsten wieder raus?

## 3. Reagieren Sie auf Kritik mit Humor?

- a) Das wollte ich sowieso so machen, hihi.
- b) Dem wird das Lachen schon noch vergehen!
- c) Humor entschärft die Situation und erleichtert das weitere Gespräch.
- d) Ein kleiner Scherz lenkt ab, Problem erledigt.

## 4. Ihr Vorgesetzter bemängelt Ihre Leistung. Wie reagieren Sie?

- a) Ich höre ihm in Ruhe zu, frage nach und prüfe, ob an seiner Sichtweise etwas dran ist oder nicht.
- b) Ich rechtfertige mich und verweise auf ‚lower performende‘ Kollegen.
- c) Das geht mir links rein und rechts raus, ich mache weiter wie immer.
- d) Ich verspreche umgehend Besserung.

## 5. Ein Kollege aus der internationalen Projektgruppe weist auf Ihr mangelhaftes Englisch hin. Wie reagieren Sie?

- a) Ich erinnere ihn an Oettingers-EU-Antrittsrede und an die Gefahren des Perfektionismus.
- b) Ich frage ihn, was er an meiner Stelle tun würde.
- c) Ich zeige ihm seine eigenen Schwächen auf.
- d) Ich frage nach konkreten Beispielen und suche mir einen Sprachtrainer.

## 6. Welche dieser Attribute treffen auf Sie am ehesten zu, wenn Sie kritisiert werden? Wählen Sie die drei wichtigsten aus.

- unabhängig
- lernbereit
- ablehnend
- opportunistisch
- rechthaberisch
- eingeschüchtert
- interessiert
- schwerfällig
- unsicher
- offensiv
- misstrauisch
- sachlich
- lösungsorientiert
- unbeeindruckt
- nachgiebig
- kompromisslos

**Erklärung:** Zählen Sie die Antworten, die sich jeweils einem Typ zuordnen lassen. Je nachdem, wie sich Ihre Antworten verteilen, gehören Sie schwerpunktmäßig einem oder auch verschiedenen Kritiknehmertypen gleichzeitig an.

### Auflösung:

	a)	b)	c)	d)
Frage 1	A	G	Z	P
Frage 2	Z	P	A	G
Frage 3	Z	A	P	G
Frage 4	P	A	G	Z
Frage 5	G	Z	A	P
Frage 6	G	P	A	Z
	A	Z	P	G
	Z	A	G	P
	P	G	Z	A

### Erläuterungen zu den Kritiknehmertypen:

► **Der Problemlöser (P):** Als kompetenter Kritiker scheidet der Problemlöser nicht den Konflikt. Mit Kritik setzt er sich prüfend, verarbeitend und konstruktiv auseinander. Er kann die Perspektive wechseln, sich selbst hinterfragen und Lösungen aushandeln. Spannungen entschärft er humorvoll, ohne die Situation herunterzuspielen.

► **Der Gleichgültige (G):** Der Gleichgültige vermeidet Kritik, wenn möglich. Er verfügt nur über eine geringe Veränderungsbereitschaft und kooperiert in Konflikten mit angezogener Handbremse, da er von der Richtigkeit seiner Meinung überzeugt ist. Seine Überzeugung, es in Wahrheit besser als alle Kritiker zusammen zu wissen, überspielt er mit humorigen Bemerkungen.

► **Der Abwehler (A):** Der Abwehler zeichnet sich durch eine hohe Konfliktbereitschaft aus. Selbstüberwachung, Kooperationsbereitschaft, Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft sind wenig ausgeprägt. Kritik wird als Bevormundung und Angriff wahrgenommen. Häufige Reaktionsmuster: Abwehr, Drohungen, den eigenen Kopf durchsetzen.

► **Der Zustimmungmer (Z):** Der Zustimmungmer verfügt über Kooperations-, Veränderungsbereitschaft und Humor. Er hört sich viel an und gibt Kritik schnell und ohne Hinterfragen nach. Er scheut den Konflikt und passt seine Meinung situativ an. Eine produktive Umsetzung der Kritik gelingt eher nicht.



### Die Testentwickler:

Dr. Udo Kreggenfeld trainiert international Führungskräfte im Rahmen von Managemententwicklungs-Programmen, coacht Entscheider und berät Unternehmen in Kommunikations- und Konfliktfragen. Kontakt: [www.kreggenfeld.de](http://www.kreggenfeld.de)



Dr. Gereon Klein, Berater und Coach, begleitet und moderiert international Veränderungsprozesse. Zu seinen Schwerpunktthemen gehören Konfliktkommunikation und der Umgang mit belastenden Situationen. Kontakt: [www.gklein.de](http://www.gklein.de)

Kontext: „Ist sie gut gefüllt, weil wir uns sicher, kompetent und gemocht fühlen, reagieren wir auf Kritik eher stabil“, so Kreggenfeld. Ist sie leer – etwa durch private Ereignisse oder andere Faktoren wie Erschöpfung oder Angst vor Jobverlust –, kommen eher ausweichende oder konfrontative Reaktionsmuster zu Tage.

„Kritik hat auch selbst immer schon eine Historie, dem aktuellen Anlass sind schon ähnliche vorausgegangen. Auch das beeinflusst, wie wir auf eine kritische Bemerkung reagieren“, erklärt Kreggenfeld weiter. Hinzu kommen die individuellen Erwartungen an die Zukunft. „Was habe ich noch vor im Unternehmen, im Beruf? Wenn die eigenen Ziele durch eine Kritik gefährdet werden, kann das sehr problematisch sein.“ Von jemandem gesagt zu bekommen, man sei für einen Posten oder eine Aufgabe nicht geeignet, ist schwer zu ertragen, wenn es sich dabei um das angepeilte Berufsziel handelt.

### Beziehung, Macht und Wohlbefinden

Zumindest, wenn es von einer Person kommt, deren Urteil man traut – oder von deren Urteil das eigene Fortkommen abhängt. Wer die Kritik ausspricht, ist entscheidend für ihre Verarbeitung. In zweierlei Hinsicht: „Zum einen hängt die Reaktion vom Machtverhältnis zwischen Kritiker und Kritiknehmer ab“, nennt Kreggenfeld den einen Faktor. Chefs dürfen demnach qua Amt kritisieren. Bei Mitarbeitern sieht das anders aus. „Wenn sie ihren Vorgesetzten kritisieren, stellen sie sich damit gewissermaßen über ihn“, so der Trainer. Zum Machtverhältnis gehört auch die Frage, wie gefährlich der Kritiker dem Kritiknehmer werden kann. Je mehr, desto unwahrscheinlicher wird ein konstruktiver Umgang mit Kritik.

Der zweite Faktor ist die persönliche Beziehung zwischen Kritiker und Kritisiertem. Kreg-

genfeld: „Das Zwischenmenschliche beeinflusst maßgeblich unseren Umgang mit Kritik: Habe ich gute Erfahrungen mit dem Kritikgeber gemacht? Ist er sympathisch, ist er vertrauenswürdig?“ Von einem zuverlässigen und geschätzten Mitarbeiter nimmt man Kritik leichter an als von einer nörgelnden Nervensäge. Anders gesagt: Ist das zwischenmenschliche Verhältnis gut, spielt das Machtverhältnis eine untergeordnete Rolle. Andererseits ist Kritik aber nicht inhaltlich falsch, nur weil sie vom Falschen kommt.

In jedem Fall sollte man bei Kritik erst einmal Ruhe bewahren und versuchen, die eigentliche Botschaft herauszuhören, rät Coach Birgt Szillat. Das ist nicht immer möglich. Etwa bei Kritik innerhalb eines Teams. „Erfahrungsgemäß ist die Kritik unter Kollegen besonders schwer“, sagt Szillat. Nicht nur weil unter Gleichrangigen Kritik leicht als Versuch gewertet werden kann, sich über den anderen zu stellen. „Vor allem verbringt man mit den Kollegen den ganzen Tag, das Verhältnis ist entscheidend für das Wohlbefinden.“ Die Folge: Um die kollegiale Stimmung nicht zu stören, wird Kritik häufig gar nicht erst ausgesprochen. Ein verständlicher Fehler, der sich rächen kann.

### Schreien und Schweigen: Wie Kritik garantiert nicht ankommt

„Das ist ähnlich wie Rabattmarken sammeln“, sagt Thomas Schmidt, Konflikttrainer und Leiter der internationalen Personalentwicklung bei Linklaters LLP. Ärgernisse, die nicht ausgesprochen und damit auch nicht aufgelöst werden, sammeln sich an. „Irgendwann ist das Heft voll.“ Bricht sich die angestaute Kritik dann Bahn, gleicht das einer Überdosis, mit der auch der Kritikfähigste nicht leicht fertig wird: Der massive Angriff auf das Selbstbild aktiviert die Schutzmechanismen, der Kritisierte macht sofort zu.

Dasselbe passiert, wenn die Kritik unsachlich wird. Selbst wenn sie einen ernst zu nehmenden Kern haben sollte, mit dem Annehmen der Kritik ist es vorbei, wenn zu viel Affekt im Spiel ist. Nicht umsonst werden die Regeln für respektvolle Rückmeldung in Trainings und Handbüchern rauf- und runtergebetet, denn hier besteht permanenter Nachbesserungsbedarf. Kritik soll demnach knapp, kurzfristig, konkret, konstruktiv sein, lautet eine Formel mit dem Buchstaben K. Eine andere setzt auf das W: Kritik soll immer eine Wahrnehmung beschreiben, die Wirkung auf den Kritiker und den Wunsch, den er mit der Kritik ausdrücken möchte. ►

So griffig und bekannt die Kritikregeln auch sind, allzu leicht gerät die Kritik polemisch, pauschal oder sogar verletzend (s. Kasten unten). Besonders ungeeignet für eine konstruktive Verarbeitung sind Vorwürfe, in denen das Wort „immer“ vorkommt und die statt auf ein Verhalten auf die Person zielen. „Souveräner Umgang mit Kritik kann in diesem Fall auch bedeuten, sie nicht anzunehmen“, sagt Szillat.

### Hört die Signale: Die verborgene Botschaft von Kritik

Ob man mit Kritik konstruktiv umgehen kann, hängt auch davon ab, dass der Kritisierte sie versteht. Das ist nicht immer der Fall, etwa wenn sie sich hinter vordergründigen Sachfragen verbirgt oder auf einer Frequenz übermittelt wird, für die dem Empfänger die Antennen fehlen. „Ein typischer Fall sieht so aus: Das Team klagt über den hohen Workload, die Führungskraft argumentiert mit einer Statistik, derzufolge im Vorjahr noch mehr gearbeitet wurde“, beschreibt Schmidt. Faktisch

ist das vielleicht richtig, aber die eigentliche Botschaft – dass sich das Team überfordert und unter Druck gesetzt fühlt – ist ihm entgangen.

Im Umgang mit Kritik passieren ständig Fehler, auch weil sich in Beschwerden immer zwei Bedeutungsebenen überlagern: eine Sachebene (was wird kritisiert?) und eine emotionale Ebene (welche Befindlichkeit drückt sich darin aus? Was heißt das für die Beziehung zwischen Kritiker und Kritisiertem?). Kritikfähigkeit bedeutet, die Ebenen zu trennen, aber keine außer Acht zu lassen, so Schmidt. Der Trainer empfiehlt eine Doppelstrategie: „Auf der Sachebene geht es erst einmal darum, genau zu klären, wem was warum nicht passt“, erklärt Schmidt. Kritik auf der Sachebene zu konkretisieren, heißt vor allem eins: nachfragen. „Was meinen Sie mit nicht gewissenhaft genug? Wann genau habe ich dieses Verhalten gezeigt? Mit solchen Detailfragen kann man die Kritik in Stücke schneiden, um handlungsfähig zu werden“, so der Trainer. „Sonst ist sie wie ein Riesenlaib Brot, den man nicht verdauen kann.“

Gleichzeitig gilt es, die emotionale Ebene im Auge zu behalten, erläutert Schmidt den zweiten Teil der Strategie: „Wenn sich ein Mitarbeiter ständig beschwert, fühlt er sich vielleicht nicht richtig anerkannt oder nicht ausreichend eingebunden.“ Aktives Zuhören nennt sich die Gesprächstechnik, die mit einem Ohr darauf achtet, welche Gefühle der Kritikgeber übermittelt. „Letztlich geht es darum, sich auf den Kritiker einzulassen, seinen Standpunkt nachzuvollziehen – und zu würdigen.“

### Hart, aber heilsam – der Blick von außen

Nicht umsonst ist das Rollenspiel das wichtigste Trainingselement, wenn es darum geht, Kritikfähigkeit zu lernen. Auch Schmidt setzt auf Übungen zur Identifikation: „Die Teilnehmer arbeiten dabei in Paaren, die sich in Rollen aus dem realen Alltag

versetzen.“ Dabei muss sich jeweils einer der Teilnehmer so auf den Stuhl setzen wie der Mitarbeiter, Kollege oder Chef, von dem sie kritisiert wurden, dessen Körperhaltung annehmen und aus dessen Sicht sprechen. Der andere Teilnehmer beschreibt, was er beobachtet und wie er das Verhalten des Rollenspielers einschätzt. „Das ist für viele eine schwierige Übung, da sie in die Haut eines vielleicht verhassten anderen schlüpfen müssen.“ Aber es hilft, den Blick für die emotionale Ebene zu schärfen und die Perspektive des Kritikers nachzuvollziehen.

Rollenspiele taugen aber nicht nur zum Training der Kritikfähigkeit, sondern können auch selbst die Kritik transportieren. Szillat berichtet von einem Mediations-Workshop, den sie geleitet hat. Die Teilnehmer: ein Geschäftsführer und zwei seiner Abteilungsleiter. Der Anlass zur Kritik: Der Chef dachte, er kann alles besser, traute niemandem wirklich etwas zu. Er riss alles an sich, die Mitarbeiter fühlten sich abgewertet. „In einem Rollenspiel haben die Teilnehmer nachgespielt, wie wer was erlebt. Seine Außenwirkung einmal am eigenen Leib zu erfahren, war für den Geschäftsführer ein Schock. Aber er hat zugehört und sein Verhalten geändert.“

### Feedbackkultur: Vom Bitten und Danken

Nicht immer ist ein Coach oder Mediator in der Nähe, um Menschen dabei zu helfen, Kritik anzunehmen. So weit braucht es auch nicht zu kommen. Szillat verrät, wie das effektivste Training für Kritikfähigkeit aussieht: „Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter aktiv nach Feedback fragen.“ Was war gut, was schlecht, wie kommt was rüber – Fragen wie diese sollten regelmäßig gestellt werden, etwa im Rahmen von Team-Workshops oder bei der Nachbereitung von Projekten. Das ist kein gnädiges Entgegenkommen der Vorgesetzten, betont Szillat, sondern in ihrem ureigenen Interesse: „Führungskräfte, die Kritik einfordern und annehmen, sind auf Dauer erfolgreicher.“

Zum einen zeigen Führungskräfte auf diese Weise, dass sie die Meinung ihrer Mitarbeiter schätzen. Je glaubwürdiger sie dabei sind, desto mehr Ehrlichkeit können sie auch erwarten und umso mehr erfahren sie über ihre Mitarbeiter, das Unternehmen – und sich selbst. Zum anderen stellen sie damit sicher, dass Kritik nicht in den Untergrund wandert. Denn die kritischen Gedanken sind ja da – ob sie angenommen werden oder nicht. „So wird ein Klima der Scheinheiligkeit vermieden“, sagt die Organisationsberaterin Szillat.

Führungskräfte sollten daher unbedingt lernen, für Kritik dankbar zu sein, rät Kon-

## Leserbefragung: Kritik annehmen

### Was sind die häufigsten Fehler beim Annehmen von Kritik?

Vorgesetzte empfinden Kritik von unten als Bedrohung ihrer Autorität.	72 %
Unter Kollegen wird Kritik persönlich genommen.	59 %
Mitarbeiter empfinden Kritik von oben als mangelnde Würdigung ihres Einsatzes.	49 %

### Was verhindert konstruktive Kritik?

Mangelnde Gesprächskultur.	57 %
Persönliche Eitelkeiten.	55 %
Kommunikatives Ungeschick.	52 %
Autoritäre Unternehmenskultur.	44 %
Übertriebene Rücksichtnahme.	32 %

### Welche Folgen hat mangelnde Kritikfähigkeit?

Mitarbeiter werden systematisch demotiviert.	59 %
Ideen, die sich in konstruktiver Kritik äußern, gehen verloren.	54 %
Unterschwellige Kritik bricht sich irgendwann unkontrolliert Bahn.	41 %
Das hängt vom Unternehmen ab. Je wichtiger Innovation, desto wichtiger ist auch Kritikfähigkeit.	37 %

Quelle: Ergebnisse aus der managerSeminare-Leserbefragung aus Heft 149. Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachantworten waren möglich. Insgesamt haben sich 82 Leser an der Umfrage beteiligt.





### „Kritik ist ein Vertrauensbeweis.“

Thomas Schmidt, Konflikttrainer und Global Professional Development Manager von Linklaters LLP. Kontakt: info@tsbt.de.

flikttrainer Schmidt. Für ihn ist Kritik ein Vertrauensbeweis, denn sie bedeutet, dass der Kritisierte für fähig und würdig befunden wird, zu lernen. „Die richtige Reaktion auf Kritik ist daher immer Anerkennung. Auch wenn sie einen vielleicht erst mal auf die Palme bringt.“ (s. Kasten S. 48: 7 Regeln für den Umgang mit Kritik)

#### Manager: Irritierende Moderatoren

Sind die Erfahrungen für alle Beteiligten positiv, kann Kritik zum selbstverständlichen Teil des Arbeitslebens werden. Führungskräfte können so schrittweise ein Klima schaffen, in dem Kritikfähigkeit zum sich selbst verstärkenden Prozess wird, glaubt Martina Eberl, Professorin für Management und Organisation an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin.

Damit das passieren kann, müssen viele Ebenen zusammenwirken, so die Wissenschaftlerin: eine konsequente Personalauswahl und -entwicklung etwa sowie passende formale Strukturen. Letztlich sind es vor allem die Manager, die die Kultur vorleben und verkörpern und täglich umsetzen müssen. „Führungskräfte müssen zugleich Irritatoren und Moderatoren sein“, sagt Eberl. Sie müssen Kritik herausfordern und mit den Unsicherheiten umgehen können und so eine kritikfreundliche Unternehmenskultur etablieren.

Was für den Einzelnen gut ist, hat für Unternehmen strategische Bedeutung, so Eberl. Für die Professorin besteht ein enger Zusammenhang zwischen Kritikfähigkeit und Innovationspotenzial. „Unternehmen meistern Krisen leichter, wenn sie kritikdurchlässig sind – oder vermeiden sie sogar ganz“, so Eberl. „Letztlich bietet Kritik immer eine Riesenchance zu lernen.“ Nutzen Unternehmen diese Chance, kann Kritikfähigkeit die Voraussetzung schaffen für den künftigen Erfolg. Kritik als Allheilmittel? „Die Sache hat aber auch einen Haken“, gibt Eberl zu. „Permanente Kritik ist furchtbar aufwendig – und manchmal richtig lästig.“

Sascha Reimann ■