
Kritik äußern!


„Ihr habt das Recht, gesittet pfui zu sagen!“ (J. W. v. Goethe, 1749-1832). Das dürfte wohl auch für Führungskräfte gelten. Denn ohne Kritik geht es nicht. Um „klärende“ Worte kommt man in diesem Job selten herum.

Ein älterer Gutshofbesitzer verweist auf ein früher gängiges Führungsverständnis: „Von Zeit zu Zeit war es wichtig, dem Gesinde zu zeigen, wer Herr am Hof war. Drum gab´s immer wieder Zurechtweisungen, unabhängig ob die Leute fleißig oder faul waren - sozusagen ein vorbeugendes wöchentliches Donnerwetter“. Soweit die Vergangenheit. Wenn man nun als heutige Führungskraft nicht gerade so einem Führungsverständnis anhängt, dann bekommt die Beschäftigung mit der Frage „Wie Kritik äußern?“ eine völlig andere Bedeutung. Denn jede(r) kommt in diese Situation. Auch wenn man alles richtig gemacht, alles bestens erklärt und sauber beauftragt hat – es gibt immer Dinge, die nicht so laufen wie beabsichtigt. Dann wird es notwendig, die Sache aufzugreifen, Klartext zu sprechen und bisweilen ein reinigendes Donnerwetter loszulassen.

Natürlich ist das Thema Kritik nicht neu. Über Kritik ist schon viel Wichtiges gesagt worden. So kennen Sie sicher die Phänomene, die beim „Überbringen von schlechten Nachrichten“ (Seminarklassiker) auftreten. Auch dass man bei der Kritik eher die „Sache“ im Fokus haben und von einem „Angriff auf die Persönlichkeit“ tunlichst Abstand nehmen sollte. Ein weiteres Highlight - dass das Kritisieren Einzelner vor versammelter Mannschaft nicht unbedingt zum guten Ton gehört - ist wohl schon zum Allgemeinwissen geworden. So manche Führungskraft hat sich auch erfolgreich mit der eigenen Persönlichkeit beschäftigen müssen - wenn z.B. offensichtlich geworden ist, dass das Kritisieren wesentlich leichter von der Hand geht als das Aussprechen von gebührender Anerkennung.

Die Liste ließe sich noch länger fortsetzen. Doch nun genug davon. In der Weiterführung des Artikels beschäftigen wir uns mit der „Quintessenz“ der Kritik. Mit dem wesentlichsten Grundwiderspruch, der auftritt. Darauf aufbauend bekommen Sie dann noch die Hitliste „Worauf Praktiker/-innen beim Äußern von Kritik achten!“ Das sollte reichen, um „gesittet ...“ (vgl. Goethe) kritisieren zu können.

Nun, worin liegt bei der Kritik der Grundwiderspruch? Wo liegt die besondere Herausforderung?

Wahrung der Integrität der Person		Kritik muss „treffen“ (betroffen machen)
--	---	---

Jeder Mensch möchte seine Würde wahren. Es ist verletzend, wenn jemand in seiner Persönlichkeit angegriffen wird. Einige charakterisierende Zitate hierzu: „Gelungene Kritik ist immer auch das Bemühen um einen Dialog. Auf den Kritiker als Scharfrichter können wir verzichten.“ (Hendrik Schmidt). „Man wird nicht dadurch besser, dass man andere schlechtmacht.“ (H. Nordhoff, 1899-1968). Oder noch eindrucksvoller: „**Wer wirklich groß ist, wird Anderen immer das Gefühl geben, groß zu sein.**“ (Mark Twain)

Demgegenüber steht die Notwendigkeit, mit der Kritik zu „treffen“. „Wir wissen intuitiv genau, dass ein gewohntes Verhalten nur über den Prozess der Lockerung, der emotionalen Verunsicherung, geändert werden kann. Der Vorgesetzte muss also den Mitarbeiter treffen – betroffen machen -, damit dieser zu suchen beginnt, was er ändern könnte.“ (Gerhard Pawlovsky).

In der Fachwelt spricht man hier von einem „**nicht auflösbaren Widerspruch**“. D.h., auch wenn man sich noch so bemüht, diese Dinge passen nicht so einfach zueinander. Es braucht etwas mehr dazu. Erst einmal ist es die Erkenntnis und Akzeptanz, dass dem so ist. Natürlich helfen auch Praxistipps von Personen mit langjähriger Erfahrung (vgl. „Hitliste“).

Hitliste Kritik: Worauf Praktiker/-innen achten!

- ✚ Positive Kritik, wertschätzende Kritik ... und ähnliches gibt es nicht. Zumindest **nicht im Moment des Kritisierens**. Wenn man „trifft“, ist das für den Betroffenen immer unangenehm. Die Kritik kann durchaus positiv werden – aber eben erst später. Im Moment geht das nicht. Es trotzdem zu wollen, stellt meist eine völlige Überforderung (Grundsätzlich bin ich mit Ihnen sehr zufrieden, aber ...!) dar. Verzichten Sie besser auf den Anspruch der Gleichzeitigkeit.
- ✚ Kritik kann jeweils schlecht genommen werden, wenn beim Kritisierten der Eindruck besteht, dass dies seitens der Führungskraft aus persönlicher „Willkür“ geschieht. Das ist dann der Fall, wenn der Chef/ die Chefin gerade selbst von „oben“ Kritik hinnehmen musste oder Dinge angesprochen werden, die mit der Arbeit nichts zu tun haben. Anders ist es, wenn eindeutig ist, dass begründet durch die Position und Funktion (klare Aufgabenbezug) relevante Sachverhalte angesprochen werden, an denen eine Führungskraft einfach nicht vorbeigehen will und kann. Und noch mehr: solange Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Kritik wirklich der funktional zu erfüllenden „Sache“ (Kundenzufriedenheit, Ergebnisse ...) dient, sind sie durchaus bereit, einiges hinzunehmen. Das Zauberwort heißt diesbezüglich „**Funktionsbewusstheit**“!

-
- ✚ Kritik ist niemals ein Einmal-Event. Gehen Sie vielmehr von einem „**sozialen Prozess**“ aus. Kritik (gleich ob gelungen oder nicht) wird weitererzählt. An Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens (Kolleginnen, Kunden ...). Oft ist die Reaktion dieser - von „Da hat er eigentlich recht! bis „Frechheit!“ reichend - das eigentlich Ausschlaggebende daran, wie das Ganze ausgeht. Erfahrene Führungskräfte wissen über diese prozessuale Qualität Bescheid – und halten zum Prozess bzw. zu den Beteiligten Kontakt.
 - ✚ Erfahrene Führungskräfte wissen, dass sie Menschen bzw. Mitarbeiter über Kritik nicht wirklich ändern können. Sie wissen aber auch, dass sie durch ihre Kritik Bedingungen schaffen und einen Rahmen geben können, dass sich der **Mitarbeiter selbst ändern möchte** und dies auch kann. Wenn das gelingt, kann man davon ausgehen, dass die geäußerte Kritik konstruktiv geworden ist.
 - ✚ Gerade dann, wenn die Kritik gewirkt hat und ein Betroffener zu neuen Ufern aufbricht („Ich probiere das jetzt anders!“) wird ein besonderes Phänomen bemerkbar. Während die einen Führungskräfte das im schlechtesten Fall gar nicht bemerken, gibt es andere die einfach „Stillschweigen“ (Über Selbstverständliches muss nicht gesprochen werden.) bewahren. Nur einige Wenige zeigen sich aufmerksam und finden **anerkennende Worte**. Dass das schade ist, versteht sich von selbst. Denn diese Anerkennung ist in Wirklichkeit der „Turbo“ für die nachhaltige Integration des neuen Verhaltens in die Praxis.

Mittels dieser Praxistipps wird es Ihnen jetzt gelingen, gut durch die „Klippen“ der Kritik zu kommen. Denn es ist ja nicht sinnvoll, mit schlechter Kritik defensives Mitarbeiterverhalten zu provozieren: „Um Kritik zu vermeiden: Tu nichts, sag nichts, sei nichts“ (Elbert Hubbard, 1856-1915) oder „Mein Gehalt schließt die Verpflichtung ein, Vorwürfe geduldig zu ertragen“ (nach Georges Pompidou, 1911 – 1974) wären dann oft gehörte Zitate.

Mit solchen Mitarbeitern lässt sich jedoch naturgemäß wenig gewinnen. Deshalb ist es besser, als Führungskraft in professioneller Art Kritik zu äußern und allfällig bei Eugen Roth (1895-1976) Anleihen zu nehmen: „**Ein Mensch, will er auf etwas pfeifen, darf sich im Tone nicht vergreifen.**“

Viel Erfolg!

Dr. Kurt Köck, MAS