



# Challenge

## Umgang mit Kritik

Stellen Sie sich mal die Frage: „Wann wurde ich das letzte Mal so heftig kritisiert, dass ich nachdenklich geworden bin und ich daraus einen konstruktiven Schub erhalten habe?“ Kritik, die Hand und Fuss hat, die berührt und einen nicht kalt lässt, kann einen Entwicklungsschub erzeugen. Warum entsteht diese positive Wirkung von Kritik nicht immer und wie kann diese vermehrt realisiert werden? Dieser Frage möchte ich in der Folge etwas nachgehen:

Es gibt kaum jemand, der sich gerne kritisieren lässt. Kritik holt jemanden aus der Komfortzone. Deshalb ist die Offenheit einer Person gegenüber der Kritik in der Regel etwas eingeschränkt. Je nach individueller Ausprägung kann es sein, dass Mitarbeiter bei formulierter Kritik zuerst den Fehler bei anderen suchen oder die Ursachen für eine kritische Bemerkung in Sachzwängen, Vorgaben oder Rahmenbedingungen sehen. Deshalb lehnen sie die Kritik ab, ohne sich



dabei allzu sehr in Frage stellen zu lassen, denn dies könnte an den Grundfesten der Selbstsicherheit rütteln. Je gefestigter die Selbstsicherheit, desto einfacher kann jemand mit Kritik umgehen, diese richtig einordnen, sie verstehen und dazu stehen oder sie auch ablehnen, je nach Situation. Insofern ver-

trägt es mehr Kritik, wenn man sich gefestigt fühlt und an die eigenen Stärken glaubt.

### Individueller Umgang mit Kritik

Somit entscheidet jeder für sich, inwieweit Kritik auf fruchtbaren Boden fällt oder nicht. Menschen, die sich rechtfertigen oder ablehnend reagieren, vermindern dadurch ihren möglichen Lernerfolg durch Abwehr. Das ist grundsätzlich schade, denn jede Kritik kann Neues ermöglichen, verbaute Wege öffnen oder etwas in Gang bringen, das bisher festgefahren war. Dies ist jedoch nur möglich, wenn sich die Person so betroffen fühlt, dass sie was daraus macht. Diese Betroffenheit stellt sich nicht einfach ein. Je mehr sich jemand mit seiner Tätigkeit identifiziert, je stärker sein Wille da ist, eine gute Arbeit leisten zu wollen, desto grösser nimmt er auch Kritik ernst und versucht etwas daraus zu machen. Bei desinteressierten oder demotivierten Mitarbeitern verhält Kritik häufig ungehört und verändert die Situation nur geringfügig.

### C'est le ton qui fait la musique

Ein weiteres Merkmal für eine gute Aufnahme von Kritik lässt sich von der Art und Weise der Kommunikation ableiten. So kann jeder von einigen Menschen einfacher Kritik annehmen, während von anderen diese von vornherein abgelehnt wird. Entweder haben die Menschen den Zugang zu einem gefunden oder sie schaffen es, mit einem konstruktiven Approach die Kritik anzubringen. Da wird in der Tonalität der Sprache wahrgenommen, ob eine Kritik gut gemeint, hilfreich formuliert, unterstützend gedacht



oder nur demonstrativ dargelegt oder zerstörerisch vorgebracht wird. Diese Differenzierung wird vom Gegenüber wahrgenommen und als Basis für eine mögliche Umsetzung angenommen.

Stimmen diese beiden Dinge, also die persönliche Bereitschaft und die Art und Weise der Übermittlung, dann bekommt Kritik eine unglaubliche Kraft. Wenn ich an Vielzahl von Situationen denke, und mich frage, wann jemand in kurzer Zeit am meisten gelernt hat und wann sich jemand sich selber gesagt

hat, „jetzt muss ich aber was ändern“, dann war das immer gekoppelt mit einer klar formulierten Kritik, die in Frage gestellt hat.

### Zurückhaltende Kritik

Eine Führungskraft, die sich mit Kritik zurückhält, weil sie sich fürchtet, dass sie die Mitarbeiter demotiviert und danach die Leistungserbringung abnimmt, macht einen grossen Fehler. Gutes Einvernehmen ist wichtig, faire Kritik aber ebenso. Angemessen, zielorientiert, entwicklungsorientiert und zukunftsgerichtet deutlich zu kritisieren gehört meiner Meinung nach zur Arbeit einer ausgewiesenen Führungskraft. Mit kritischen Worten gewinnt man keinen Popularitätspreis, aber das muss man als Chef auch nicht. Kritik schafft Distanz, Abwehr, teilweise auch schlechte Gefühle und möglicherweise auch vorübergehend Demotivation. Ein immer zufriedener Vorgesetzter, der zu wenig Kritik äussert, demotiviert seine Leute aber noch mehr. Die Mitarbeiter wollen wissen, wo sie stehen, was sie konkret verbessern können und wie sie dies bewerkstelligen könnten. Mitarbeiter können sich nur verbessern, wenn sie wissen, wo sie den Hebel anzusetzen haben. Blindflug bezüglich der persönlichen Qualifikation ist Gift für die Motivation und die Verbindlichkeit der Auftrags Erfüllung.

Kritik hat somit seinen Wert in der Führungsarbeit. Fehlendes Feedback ist eines der am häufigsten genannten Gründe für einen Stellenwechsel. Wer nie Feedback erhält, der sieht sich zunehmend als unwichtige Person im Unternehmen, vermisst die Wertschätzung, die Anerkennung, verliert die Freude an der Arbeit und beginnt sich neu zu orientieren. Und wer nicht weiss, was er verbessern sollte, der strengt sich auch nicht an. Und wer aufgehört hat, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein!

Leo Pfiffner, 2015