

Kritik üben – und einstecken

Der Umgang mit Lob und Tadel



Die Erkenntnisse der psychologischen Lernforschung sind eindeutig: positives Feedback (Verstärkung) wirkt besser als negatives (Bestrafung). Doch Praktiker schwören oft darauf, dass Leistung nicht nur durch Lob gehalten oder gesteigert

werden kann, sondern ab und zu deutliche Worte (zu „gut“ Deutsch ein ordentlicher Einlauf) unabdingbar sind. Außerdem führe viel Lob oft dazu, dass sich die Mitarbeiter auf ihren Lorbeeren ausruhen und ihre gerade gepriesenen Leistungen sofort nach dem positiven Feedback wieder abfallen.

Woher stammt dieser Konflikt zwischen Theorie und Praxis? Wirtschaftsnobelpreisträger und Psychologieprofessor Kahnemann erklärt die Wahrnehmung der Praktiker so: Die Statistik ist Schuld, dass der Vorgesetzte den Leistungsabfall direkt nach seinem Lob so stark wahrnimmt. Zumindest bei kreativen und sehr facettenreichen Tätigkeiten ist eine gleichmäßig hohe Qualität nicht haltbar und nicht wahrscheinlich.

Daher ist es ganz normal, dass auf eine besonders gute Einzelleistung eine etwas schlechtere folgt. Die vielbeklagten Lorbeeren haben also in Wirklichkeit ihre Wurzeln in der

Notwendigkeit der Statistik.

Doch warum ist Rückmeldung überhaupt so wichtig für uns? Kritik und Lob sind der Orientierungsmaßstab unserer Arbeit. Der richtige Umgang mit Kritik ist wichtiger Bestandteil des Berufslebens und Zeichen von Professionalität jedes Vorgesetzten. Kritik ist die Kunst der Beurteilung und der Infragestellung. Dies gilt für positive wie negative Rückmeldung. Besonders wichtig ist der Unterschied zwischen konstruktiver und destruktiver Kritik sowie die Differenzierung zwischen Kritik am Menschen und Kritik am Verhalten eines Menschen. Ersteres sollte im Beruf selbstverständlich ein Tabu sein. Niemand wird dafür eingestellt und bezahlt, dass er so und so ist (ist intelligent, ist engagiert, ist nett, ist offen für Neues, ist gut erzogen), vielmehr wird laut Stellenbeschreibung von ihm erwartet, dass er sich auf eine gewisse Weise verhält (denkt mit, strengt sich an, bildet sich weiter, hört zu, gibt Auskunft, verbreitet keine Missstimmung im Büro).

Welche Regeln muss ich beim Kritisieren beachten?

Der wesentliche und keineswegs spitzfindige Unterschied ist, dass jemand privat oder als Mensch weder manipuliert noch angegriffen werden darf und der Versuch, einen Menschen in seinem Innersten zu „verbiegen“ ohnehin zum Scheitern verurteilt ist. Sein Verhalten hingegen kann man sehen, messen und beeinflussen sowie verbessern, und mithin: managen.

Kritik üben – und einstecken Der Umgang mit Lob und Tadel

Achten Sie auf richtiges Timing der Kritik. Das Feedback sollte bei positiver wie negativer Beurteilung möglichst nahe am zu kritisierenden Ereignis liegen. Wochen später braucht man kaum noch auf eine Wirkung zu hoffen, einige Vorgesetzte geben nur einmal im Jahr ein „saftiges Feedback“ und erreichen damit überhaupt nichts. Im schlimmsten Fall wird – und diese Verhaltensweise ist überaus kontraproduktiv! – bereits vor dem Ereignis negatives Feedback gegeben („mal sehen, ob Sie das diesmal schaffen...“).

Hier wird außerdem wieder die Person angegriffen. Besser ist in diesem Falle: „Ich weiß, letztes Mal hatten Sie damit so Ihre Schwierigkeiten, Herr/Frau X. Ich traue es Ihnen aber durchaus zu. Fragen Sie mich frühzeitig um Rat, wir schaffen das ganz sicher!“ Die Frage ist nämlich: Wenn man einer Person eine Aufgabe nicht zutraut, warum überträgt man sie ihr dann überhaupt? Erlaubt ist natürlich positives Feedback im Voraus: „Letztes Mal war Ihre Präsentation goldrichtig! Danke dafür. Und diesmal bitte wieder genau so!“

Auch in stressigen Momenten sollte äußerst vorsichtig und konstruktiv kritisiert werden. Lob ist in hektischen Zeiten allemal wichtiger und hilfreicher als Tadel. Wenn Verhaltensweisen unter Stress korrigiert werden müssen, dann möglichst freundlich und mit der Gelegenheit des Gegenübers, sich darauf einzustellen und gegebenenfalls seine Misere zu schildern.

Üben Sie Kritik, ohne dass der andere sein Gesicht verliert!

Dies hängt eng mit dem oben angesprochenen Punkt zusammen, stets das Verhalten, nie die Person zu kritisieren. Die edlen Verhaltensweisen der höfischen Kultur verlangten einst, dem Gegenüber unter allen Umständen zu ermöglichen, sein Gesicht zu wahren. Daraus ergab sich, dass es unhöflich ist, jemanden vor aller Augen bloß zu stellen. Kritisieren Sie also unter vier Augen oder in kleinen Gruppen. Anwesend sind dabei ausschließlich die wirklich beteiligten Personen.

Fassen Sie sich kurz

Erklären Sie klar und deutlich, was Sie stört. Verwenden Sie Ich-Botschaften („Ich habe das Gefühl, Sie hören mir nicht zu“ statt „Sie sind nicht bei der Sache“) dadurch fühlt sich der Andere nicht angegriffen und ist offener für eine Lösung. Sie halten es zumindest rhetorisch für möglich, dass Sie sich auch irren könnten!

Beschränken Sie sich in Ihrer Kritik auf Fakten und auf konkrete Situationen

Machen sie Ihre Kritik nachvollziehbar, im Positiven wie im Negativen. Anstatt also zu loben: „Sie sind die Größte“ sagen Sie besser: „Ihre Berechnungen sind seit einem Jahr ohne Fehler, ich bin sehr glücklich, dass ich Ihnen damals diese Aufgabe gegeben habe, vielleicht möchten Sie in der Richtung mehr übernehmen?“. Statt des Tadels „bei Ihnen klappt in letzter Zeit aber auch gar nichts“ wäre angebrachter: „Wenn Sie

Kritik üben – und einstecken

Der Umgang mit Lob und Tadel

zu spät kommen wie heute und letzten Dienstag auch schon, fühlen sich die anderen im Team erstens allein gelassen, zweitens mache ich mir unnütz Sorgen, ob Ihnen was zugestoßen ist und drittens erweckt dies den Eindruck, Sie seien mit dem Kopf woanders als beim Projekt und ich habe Probleme, Ihnen am Jahresende in dem Punkt eine gute Bewertung zu geben!“

Hüten Sie sich vor Rundumschlägen
Destruktive Kritik aus der Reihe „Du taugst sowieso nichts“ führt dazu, dass sich Ihr Gegenüber vor Ihnen verschließt. Damit ist diese Person auf Dauer für Sie als Vorgesetzter nicht mehr ansprechbar und Sie können diesen Mitarbeiter nicht mehr weiterentwickeln – eine der Hauptaufgaben im Personalmanagement. „Die Luft rauslassen“ ist hier der unprofessionelle Fehler des Managers, darauf eventuell folgende trotzige Reaktionen des Gegenübers oder der Rückzug in die Passivität sind natürliche Folgen.

Lassen Sie dem Kritisierten einen Ausweg oder eine Lösung offen

Suchen Sie am besten gemeinsam nach einer Lösung und bieten Sie einen Kompromiss an. Ziel ist nach wie vor, eine Verbesserung zu erreichen. Die meisten Verbesserungen sind nicht sofort vonnöten, sondern können notfalls auch erst nach einiger Zeit erreicht werden. Ein Vorgesetzter, der dem Mitarbeiter ermöglicht, die Verbesserungsmöglichkeiten von sich aus

zu analysieren und zu meistern, hat „ein gutes Händchen“ und wird Teams sehr erfolgreich leiten.

Wen darf ich kritisieren?

Professionelle Kritik darf man prinzipiell jedem geben. Oft sind es zum Beispiel gerade die Chefs, die wenig ehrliches Feedback erhalten. Sie müssen entweder allein in ihrem „Elfenbeinturm“ grübeln, wo ihre Stärken und Schwächen liegen oder sie hätten einfach auch gern einmal den Satz gehört: „Sie sind ein guter Chef, weil...“. Mitarbeiter, Angestellte von Fremdfirmen und Kollegen bis hin zum Praktikanten sind allesamt angewiesen auf positive und negative Rückmeldung. Ohne Informationen darüber, was an meinem Verhalten gut ist und was verbesserungswürdig, kann ich weder motiviert bleiben noch mich zielgerichtet anstrengen.

Wie reagiere ich auf Kritik?

Zuerst einmal heißt es Ruhe bewahren. Von vornherein in eine Abwehrhaltung zu verfallen bedeutet den frühzeitigen Tod aller gemeinsamen Bemühungen. Diese Verhaltensweise ist außerdem extrem unprofessionell und sollte generell abgestellt werden. Ein bewährtes Mittel ist die Reaktion durch Rückfragen: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass Ihr Hauptkritikpunkt ist, dass...?“ Bitten Sie dann um konkrete Beispiele, um die Kritikpunkte verstehen zu können. Fassen Sie die Kritik als Chance auf, sich zu verbessern. Kritik – selbst die bösartigste – kann immer auch als nützliche Information gesehen werden.

Kritik üben – und einstecken

Der Umgang mit Lob und Tadel

Vermeiden Sie als nächstes direkte Einwände und trotzig Rechtfertigungen. Sie wirken wenig souverän, wenn sie Schuld von sich weisen. Bedenken Sie: wenn ein Anderer oder „die Umstände“ an allem Schuld waren, hatten Sie offensichtlich nicht die volle Kontrolle über die Situation. Übernehmen Sie also Verantwortung für Ihr Handeln und zeigen damit sowohl, dass Sie die Situation verstanden haben als auch, dass Sie es das nächste Mal noch besser machen.

Wie profitiere ich von der Kritik?

„Wer Mängel klar und deutlich benennt, reduziert Defizite und schafft Platz für brauchbare Lösungen“*. Wer gut mit Kritik umzugehen weiß, geht gestärkt aus einem solchen Gespräch hervor. Unterscheiden Sie zwischen konstruktiver, brauchbarer Kritik und unsachlichem Angriff. Letzteren ignorieren Sie geflissentlich, während Sie konstruktive Kritik als Kompliment auffassen und beherzigen sollten.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.Heinrich-Roth.com

* Nach Kommunikationsfachmann René Borbonus

© Copyright

Diese Ausarbeitung ist geistiges Eigentum der Heinrich Roth Unternehmensberatung, Giessen. Jede Verwendung der Konzeption - auch in Auszügen - darf nur mit schriftlichem Einverständnis der Heinrich Roth Unternehmensberatung erfolgen.