

HILFE!

Wie kann man seine Kollegen oder Kolleginnen am besten kritisieren?

Herr Lewitan, ich möchte mit Ihnen über Kritik am Arbeitsplatz sprechen. Ich habe in Konferenzen immer wieder beobachtet, dass manche Kollegen oder Kolleginnen lange reden, um sich selbst darzustellen. Darf man sie dafür hinterher kritisieren?

Natürlich kann ich eine Person bitten, zum Punkt zu kommen, ihre Meinung zu begründen, oder ihr öffentlich widersprechen. Was ich aber nicht sagen sollte: »Ich finde, Sie, lieber Kollege oder liebe Kollegin, reden hier dezent am Thema vorbei, mit dem Ziel, sich selbst darzustellen, weil Sie es nötig haben.« Der Kritiker sollte nie die goldene Regel vergessen: Verhalten kann man ändern, die Persönlichkeit jedoch nicht.

Wie würden Sie in so einer Situation denn Kritik üben?

Ich achte auf den richtigen Zeitpunkt, Timing ist wichtig: Eine gestresste Person ist für Kritik nicht offen, vor allem wenn sie besserwisserisch und von oben herab daherkommt. Und ich achte auch auf Ich-Botschaften. Ich verstecke mich nicht hinter »man« und »es«. Als Psychologe versuche ich zu verstehen, was eine Person antreibt, warum jemand eine bestimmte Meinung vertritt oder eine Sache scharf kritisiert. Aber ich sollte nicht davon ausgehen, dass ich die Ursachen kenne. Anstatt einer Person ein Motiv unterzujubeln, frage ich lieber nach.

Ein Trick, den ich selbst oft anwende: Erst schicke ich der Kritik ein Lob voraus, danach erzähle ich eher von meinen Beobachtungen, als dass ich die Person direkt kritisiere. Was halten Sie davon?

Tricks und Techniken bringen nichts. Wir haben alle gelernt, zivilisiert mit dem Dolch umzugehen. Trotzdem wird der Dolch verwendet, und am Ende bleiben nur Verletzte übrig. Ich halte mehr von Aufrichtigkeit und Respekt. Dabei geht es nicht um Härte, sondern um Klarheit. Wir vermeiden es heutzutage, uns zu positionieren und zu sagen, was wir gut und was wir schlecht finden. Oftmals geschieht dies aus Angst vor Konflikten. Indem ich mich klar ausdrücke, gebe ich dem anderen die Chance, meine Motive und Ziele zu verstehen. Wenn ich eine schlechte Leistung nicht kritisiere, betrüge ich die Person auf gewisse Weise.

Aber manchmal tut es doch auch ganz gut, belogen zu werden.

In vielen Firmen hat sich eine Kuschatmosphäre ausgebreitet, bei der vor lauter gutem Benehmen vergessen wird, dass es um Leistung geht. Damit diese Leistung mit möglichst wenig Stress und Frustration erbracht werden kann, muss die verantwortliche

Der Psychologe und Coach
Louis Lewitan antwortet



Lewitan, 65, wurde in Lyon geboren. Er coacht vor allem Führungskräfte, ist Experte für Stressmanagement und war langjähriger Kolumnist des ZEITmagazins. Als Co-Autor schrieb er das Buch »Stressless« (Ariston-Verlag). Er lebt in München

Führungskraft fair sein, also ihre Ziele und Erwartungen präzisieren.

Ist es die Aufgabe der Führungskräfte, zu etablieren, wie man in einem Unternehmen Kritik übt?

Man sollte untereinander besprechen, worauf man achten sollte, wenn man Kritik übt. Der Ton ist sehr wichtig. Bei Fehlern geht es nicht darum, Schuldige ausfindig zu machen, sondern gemeinsam daraus zu lernen. Als Führungskraft muss ich klare Aussagen treffen und bei Bedenkträgern zum Beispiel sagen: »Meine Argumente haben Sie zwar nicht überzeugt, dennoch bitte ich Sie, die Aufgabe in meinem Sinne zu erledigen.«

Sollte man auf Kollegen oder Kolleginnen, die sensibel auf Kritik reagieren, Rücksicht nehmen?

Rücksicht nehmen ja. Sich manipulieren lassen nein. Eine Person, die keine Kritik verträgt, wird sich in einem Team nicht lange halten. Arbeiten bedeutet auch, Fehler zu machen. Wer nicht bereit ist, Fehler einzugestehen, ist nicht bereit zu lernen. So eine Person hat keine Zukunftsperspektiven.

Klingt hart. Viele Kollegen, die fachlich extrem gut sind, nehmen Kritik schnell mal persönlich.

Rücksichtnahme darf nicht zur Selbstzensur führen. Ihre Aufgabe als Kollege oder Kollegin ist es nicht, anderen zu gefallen. Sie sollten

sich trauen, fair zu kritisieren, egal ob die Person traurig oder böse schaut. Denn beides kann der Manipulation dienen und ein Mittel sein, um Kritik abzuwenden. Wichtig ist die Unterscheidung: Ist die kritisierte Person sensibel, aber letztlich einsichtig? Oder handelt es sich um eine narzisstische Person, die jeden Hinweis auf mögliches Fehlverhalten als Infragestellung ihrer Person betrachtet? Eine Person, die keine Kritik verträgt, sollte nicht im Team arbeiten.

Wer machtbewusste Menschen öffentlich kritisiert, kann bei der Arbeit Probleme kriegen. Haben Sie selbst schon mal Konsequenzen zu spüren bekommen, weil Sie jemanden deutlich kritisiert haben?

Ja, ich hatte mich in New York bei meinem Chef über meine 12-Stunden-Arbeitstage ohne freies Wochenende beschwert. Er hat mich mit Nichtbeachtung bestraft. Ich habe mir erst dann Respekt verschafft, als ich ihn fragte, ob er mir aus dem Weg gehe, und ihm dann erklärte, in Europa hätten wir so etwas wie ein freies Wochenende. Mein Glück war, dass er meinen Hinweis mit Humor aufnahm.

Das Gespräch führte Johannes Dudziak