

Kritik am Chef: nötig und gut

Worum geht's?

- ⌚ Sollte man den eigenen Chef kritisieren?
- ⌚ Wie kritisieren Sie ihn so, dass er es positiv aufnimmt?
- ⌚ Wie Sie Feedback so geben, dass er auch tut, was Sie von ihm erwarten.
- ⌚ Was tun, wenn der Chef Ihre Meinung einfach ignoriert?

Ihr Autor:

Matthias Wölkner trainiert und coacht Führungskräfte aller Ebenen in erfolgsorientierter Kommunikation, insbesondere in der hohen Kunst, den eigenen Chef zu führen.

Adresse:

M.B. Wölkner Consulting Training
Postfach 21 06
71011 Böblingen
Tel: 0 70 31- 23 30 63
Fax: 0 70 31- 4 61 69 29
E-Mail: mail@woelkner.de
Internet: www.woelkner.de

Aus dem Inhalt

- Problemtest: Wann sollten Sie dem Chef die Meinung sagen?
- Übersicht: Warum Kritik am Chef nötig und nützlich ist.
- Übersicht: Vermeiden Sie diese Kritikfallen (Seite 4)
- Der beste Zeitpunkt für Kritik.
- So treten Sie dem Chef selbstbewusst gegenüber.
- Test: Wieviel Kritik verträgt Ihr Chef?
- Übersicht: So funktioniert Kritik – das 3-Phasen-Feedback.
- Was Sie tun können, wenn der Chef Ihre Kritik ignoriert.
- Checkliste: So wirkt Kritik.

Ärger mit dem Chef

Viele Manager kommen in der Regel recht gut mit ihrem Chef aus. Doch selbst der kompetenteste und verträglichste Chef leistet sich manchmal Dinge, die die ihm untergebene Führungskraft aus ihrer Perspektive unmöglich durchgehen lassen kann. Nach solchen prekären Situationen fragen sich Manager meist :

- „Warum lasse ich mir das eigentlich von ihm gefallen?“
- „Was bildet er sich überhaupt ein?“
- „Warum habe ich mich nicht gewehrt?“
- „Ich hätte ihm unbedingt die Meinung sagen müssen!“

Was Manager über Chef-Vorfälle denken

Problemtest: Wann sollten Sie dem Chef die Meinung sagen?

- Wann und wobei haben Sie sich zuletzt auf die Zunge gebissen, anstatt Ihrem Chef kritisches Feedback zu geben? Notieren Sie, wenn Sie möchten:

.....
.....
.....

- In welchen wiederkehrenden Situationen sagen Sie regelmäßig nichts, anstatt ihm Feedback zu geben?

.....
.....
.....

Das eigentliche Problem

Wenn Sie vor oder nach dem obigen Test den Eindruck hatten, dass Sie viel zu oft schweigen, anstatt Ihrem Vorgesetzten Feedback zu geben, seien Sie beruhigt: Sie sind in bester Gesellschaft. Die meisten Führungskräfte kritisieren ihren disziplinarischen Vorgesetzten nicht, selbst wenn es absolut nötig und nützlich wäre. Vier Gründe gibt es dafür:

Sie sind nicht allein!

- Viele Manager fürchten die Reaktion des Vorgesetzten: „Kritik verträgt er nicht!“
- haben Hemmungen: „Kritik am eigenen Vorgesetzten schickt sich nicht.“
- wissen nicht, wie Kritik erfolgreich geübt wird: „Wie sag ich's ihm denn so, dass er meine Meinung auch akzeptiert?“
- haben Zweifel: „Nützt das denn überhaupt etwas?“

Warum Chefs ihren Chef nicht kritisieren

Vorsicht, Falle!

Sich der Kritik am Vorgesetzten zu enthalten, schadet mehr als es nützt.

Übersicht: Warum Kritik am Chef nötig und nützlich ist

Kritik am eigenen Chef ist sinnvoll, nötig und nützlich

- ⚡ weil es dem Unternehmen schadet, wenn Ihre Kritik einen objektiven Grund hat und er diesen nicht erfährt.
- ⚡ weil es dem Chef irgendwann selbst schadet, wenn er über einen offensichtlichen Missstand nicht aufgeklärt wird – denn irgendwann kommt alles ans Licht.
- ⚡ weil es Ihnen nicht hilft, wenn Sie dem Vorgesetzten etwas verschweigen, was Sie stört und was er gut und gerne abstellen könnte.
- ⚡ weil Vorgesetzte auf formvollendet vorgebrachte Kritik nicht negativ, sondern im Gegenteil sehr positiv reagieren. Typisch sind Aussagen wie: „Danke für den Hinweis!“
- ⚡ weil für jede professionelle Beziehung zwischen Managern auch kritisches Feedback absolut nötig ist.
- ⚡ weil Kritik, wenn sie kompetent gegeben wird, immer etwas bewegen kann
- ⚡ weil es relativ einfach ist, konstruktive Kritik zu erlernen – darüber handelt dieser Beitrag.

7 gute Gründe für Kritik am Chef

Vorsicht, Falle!

Fehlerhafte Kritik schadet – formvollendete Kritik nützt.

Übersicht: Vermeiden Sie diese Kritikfallen

Die Angst vor Kritik am eigenen Vorgesetzten ist berechtigt: Viele Führungskräfte üben ihre Kritik auf eine Weise aus, mit der sie unbeabsichtigt und unbewusst den Chef zu genau der Reaktion provozieren, die sie befürchten.

Kritik darf nicht provozieren!

Vermeiden Sie deshalb bei jeder Kritik:

- ☛ Verallgemeinerungen (sogenannte Absolutismen) wie: „Sie machen immer ...“ „Sie sagen uns nie ...“ Übertreibungen reizen den Chef zum Widerspruch.
- ☛ Erziehungsversuche wie: „So wie Sie mit den Einkäufern umgehen, geht das einfach nicht. Sie müssen das viel vorsichtiger angehen.“ Jeder Chef empfindet Erziehungsversuche zurecht als illegitim.
- ☛ Nörgeleien wie „Wie soll denn das gehen? Das klappt doch wieder nicht. So geht's einfach nicht.“ Denn das ist nicht konstruktiv: Damit kann er nichts anfangen.
- ☛ Sticheleien wie: „Warum haben Sie das nicht früher gesagt?“ „Muss es immer so spät sein?“ Wer stichelt, provoziert!
- ☛ sich zum Sprecher einer Gruppe zu machen: „Wir in der Projektgruppe ...“, „Da stehen auch meine Kollegen dahinter.“ Rädelsführer bekämpft ein Vorgesetzter, anstatt mit ihnen zu reden.
- ☛ den Retter zu spielen: „Da müssen Sie mehr aufpassen, sonst geht das ins Auge.“ Ein Chef lässt sich von Untergebenen nicht belehren.
- ☛ zu drohen – denn darauf muss der Vorgesetzte hart reagieren.

Wann ist der beste Zeitpunkt für Kritik?

Vorsicht, Falle!

Überlegen Sie nicht zu lange!

Viele Manager überlegen es sich zu lange, ob Sie den Vorgesetzten kritisieren sollen oder nicht. Kommen sie endlich zum Entschluss, kann sich der Chef an den fraglichen Vorfall entweder kaum noch oder nicht mehr erinnern – eben weil zu lange gewartet wurde.

Warten Sie nicht!

Erfolgstipp

Der beste Zeitpunkt für Kritik ist so früh wie möglich nach dem Geschehen und mit so viel innerem Abstand wie möglich.

Wie Sie dem Chef selbstbewusst und souverän gegenüberreten

Den meisten Führungskräften ist klar, dass sie Kritik üben sollten, solange der Chef sich noch an den fraglichen Vorfall erinnert. Das Problem dabei ist jedoch die so-

Vorsicht vor reflexiver Kritik!

nannte reflexive Kritik, die wie im Reflex spontan und zu emotional ausgesprochen wird.

Vorsicht, Falle!

Lassen Sie sich bei Kritik niemals von Ihren Gefühlen hinreißen!

Ein lateinisches Sprichwort lautet: „*Ira furor brevis est*“ – Der Weg des Zorns ist ein kurzer. Wenn Sie ganz spontan, in der Hitze des Gefechts und emotional auf ein bestimmtes Verhalten des Vorgesetzten reagieren, wird dieser von Ihrer Emotionalität angesteckt und schlägt verbal zurück. So weit sollten Sie es nicht kommen lassen, weil der Chef am längeren Hebel sitzt.

Nie spontan und emotional kritisieren!

Erfolgstipp

Gewinnen Sie vor jeder Kritik ausreichend inneren Abstand.

So gewinnen Sie den nötigen Abstand

Reagieren Sie niemals spontan auf kritikwürdige Vorfälle. Gewinnen Sie nach dem Vorfall und vor Ihrer Kritik so viel inneren Abstand wie nötig.

Immer mit Abstand kritisieren!

Erfolgstipp

Eines der probatesten Mittel, um inneren Abstand zu gewinnen, kennen Sie schon: Atmen Sie einfach dreimal tief durch.

Ein anderes ist, sich die unbewussten Gefühle bewusst zu machen – denn nur unbewusste Emotionen können Sie zu überzogener Kritik hinreißen. Sagen Sie sich zum Beispiel: „Ich bin wirklich sauer auf ihn. Trotzdem werde ich mich sachlich dazu äußern.“

Wo Sie den Chef kritisieren sollten
Vorsicht, Falle!

Kritisieren Sie Ihren Vorgesetzten niemals vor anderen!

Denn dann kann er sich nicht sachlich mit Ihrer berechtigten Kritik auseinandersetzen – er muss sein Image als Vorgesetzter wahren.

Kritik immer nur unter vier Augen!

Am besten verläuft ein Kritikgespräch auf neutralem Boden – dann muss keiner sein Revier verteidigen. Ist das nicht möglich, läuft auch das Kritikgespräch im Büro des Vorgesetzten in geregelten Bahnen. Denn im eigenen

Am besten ist neutraler Boden

Büro wird der Chef sich weniger angegriffen fühlen. Ganz schlecht ist es, wenn Sie den Vorgesetzten in Ihrem eigenen Büro zur Rede stellen. Dabei denken Vorgesetzte oft, dass sie wie Untergebene behandelt werden und werden laut.

Test: Wieviel Kritik verträgt Ihr Chef?

Bevor Sie Kritik am Chef äußern, sollten Sie abklären, wieviel Kritik er überhaupt verträgt. Danach können Sie Ausmaß und Intensität Ihrer Kritik dosieren. Kreuzen Sie an: Mein Chef

- verträgt keine Kritik. Selbst Sachaussagen nimmt er oft persönlich und interpretiert sie als Vorwurf.
- akzeptiert auch mal ein offenes Wort, wenn er gut drauf ist.
- ist nicht begeistert von kritischem Feedback, er hört es sich aber immerhin an.
- ist an jedem sachdienlichen, konstruktiven Hinweis interessiert.
- fordert Feedback explizit ein, egal ob positiv oder negativ, und kann es auch tatsächlich entgegennehmen.

Kritik: Die Dosis macht's!

Erfolgstipp

Überfordern Sie Ihren Chef nicht. Geben Sie ihm immer nur so viel Kritik, wie er verträgt.

Übersicht: So funktioniert Kritik – Das 3-Phasen-Feedback

Vorgesetzte und andere Menschen reagieren auf Kritik nur dann empfindlich bis negativ, wenn sie Formfehler aufweist. Eine formvollendete Kritik benötigt nur drei Dinge:

Gute Kritik wird gerne gehört

- 1) Eine positive Einstimmung, mit der Sie signalisieren, dass Sie den anderen nicht persönlich angreifen wollen.
- 2) Eine vorwurfsfreie Schilderung des Sachverhalts mit Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch.
- 3) Ein Hinweis auf den Nutzen der Wunscherfüllung.

Diese drei Elemente einer professionellen Kritik betrachten wir nun genauer.

Phase 1: Die positive Einstimmung

Vorsicht, Falle!

Die sicherste Art, andere mit Kritik zu provozieren, ist es, mit der Tür ins Haus zu fallen.

„Sie sagen uns viel zu spät Bescheid!“ „Wie soll denn das gehen bei unserem knappen Budget?“ Wenn der Chef solche Sätze ohne Vorwarnung hört, muss er geradezu negativ reagieren.

Negativbeispiel

Der weitaus häufigste Grund, weshalb Menschen auf Kritik negativ reagieren, ist, weil sie sich dabei persönlich angegriffen fühlen.

Wenn Sie möchten, dass der andere beherzigt, was Sie kritisieren, vermeiden Sie konsequent, dass er sich dabei angegriffen fühlt. Ein Sprichwort sagt auch: „*Wer Kritik übt, soll Geschenke bringen.*“ Denn kleine Geschenke stimmen positiv und zeigen dem Vorgesetzten vor allem, dass Sie ihn nicht persönlich angreifen, dass Sie ihm nicht seinen Rang streitig machen, eine Palastrevolte anzetteln, an seinem Thron rütteln wollen.

Erst die Akzeptanz, dann die Kritik

Also schicken Sie Ihrer Kritik etwas Positives und zugleich Sachbezogenes voraus: „Ihre Auflistung der Spezifikationen erleichtert mir das Kundengespräch sehr.“ Noch stärker wirkt, wenn Sie sich bedanken: „Danke für die Liste mit den Spezifikationen. Damit tue ich mich im Kundengespräch leichter.“

Musterformulierungen

Danach ist der Chef positiv eingestimmt und weiß, dass Sie ihn als Chef immer noch akzeptieren. Erst nachdem dieser Beziehungsaspekt der Kommunikation geklärt ist, hat er ein offenes Ohr für den inhaltlichen Aspekt der Kommunikation.

Erst die Beziehung, dann der Inhalt

Vorsicht, Falle!

Eine positive Einstimmung heißt nicht, dass Sie dem Chef pauschal Honig um den Mund schmieren sollen.

Also nicht so: „Sie sind ja schon ein toller Chef, aber ...“ Das durchschaut er sofort. Pauschallob stinkt. Eine positive Einstimmung ist dagegen konkret und auf die Sache bezogen, um die es geht.

Negativformulierung

Phase 2: Schildern Sie nur Wahrnehmbares

Nach der positiven Einstimmung können Sie an den Kern der Kritik gehen. Aber nicht so: „Sie haben mir die Liste viel zu spät gegeben!“ Das ist keine Kritik, das ist ein

Vorwurf ist nicht Kritik!

Vorwurf. Vorwürfe gehen immer nach hinten los, weil sie provozieren.

Erfolgstipp

Nur vorwurfsfreie Kritik provoziert nicht. Sie kritisieren vorwurfsfrei, wenn Sie sich auf Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch beschränken.

„Viel zu spät gegeben“ kann man nicht beobachten, weil „viel zu spät“ keine Beobachtung, sondern eine Wertung ist. Was hätte ein neutraler Zuschauer beobachten können? Nur das: „Sie haben mir die Liste am Montag gegeben.“

Auf den Vorwurf hin „Sie haben mir die Liste viel zu spät gegeben“, reagiert jeder normale Chef negativ. Auf die Beobachtung hin nicht. Der Vorgesetzte bleibt ruhig und aufnahmebereit – also machen Sie einfach weiter mit Ihrer Kritik.

Phase 2a: Schildern Sie, was seine Wirkung auf Sie war

„Sie haben mir die Liste viel zu spät gegeben. Ich konnte mich überhaupt nicht mehr auf das Gespräch vorbereiten!“ Auch der zweite Satz ist ein Vorwurf und wird als solcher vom Vorgesetzten aufgefasst.

Negativformulierung

„Sie haben mir die Liste am Montag gegeben. Am Dienstag war das Gespräch mit dem Kunden. Dieser eine Tag war zu wenig für mich, um mich auf ein Projekt mit gut Hundert Spezifikationen vorzubereiten.“

Musterformulierung

Das wird dem Chef zwar nicht schmecken. Vielleicht sagt er auch: „Was? Sie brauchen für so etwas mehr als einen Tag?“ Aber das muss Sie nicht stören. Irgend etwas muss der Chef ja darauf antworten. Es geht lediglich darum, dem Chef etwas zu sagen, was er möglicherweise nicht weiß, was ihm bisher nicht in ausreichendem Maße bewusst war. Das tun Sie, indem Sie ihm ganz einfach sagen, wie sein Verhalten auf Sie gewirkt hat, was die Wirkung auf Sie war.

Seine Reaktion vorhersehen

Vorsicht, Falle!

Die meisten Manager sagen, was ihnen nicht gepasst hat – und fertig.

Phase 2b: Sagen Sie dem Chef, was Sie von ihm wünschen

„Sie haben mir die Liste am Montag gegeben. Am Dienstag war das Gespräch mit dem Kunden. Dieser eine Tag war zu wenig für mich, um mich auf ein Projekt mit gut Hundert Spezifikationen vorzubereiten.“

Negativbeispiel

Viele Manager verstummen danach und schauen den Chef schweigend an. Sie glauben, sie hätten damit alles gesagt, was gesagt werden muss. „Der Chef muss doch merken, was ich damit sagen will!“ Nein, muss er nicht und tut er auch in aller Regel nicht.

Erfolgstipp

Eine Kritik ist erst dann vollständig, wenn Sie dem Chef gesagt haben, was Sie sich von ihm wünschen.

Nur klar geäußerte Erwartungen kann der Vorgesetzte auch erfüllen. Also formulieren Sie Ihren Wunsch so klar, kurz und unmissverständlich wie möglich, eben nach dem KISS-Prinzip – Keep it short and simple: „Ich würde mir wünschen, dass Sie mir bei Projekten mit über 50 Spezifikationen drei Tage vor dem entscheidenden Kundengespräch Ihre Liste hereingeben.“

Musterformulierung

Erfolgstipp

Ihr Chef tut genau dann, was Sie von ihm erwarten, wenn Sie ihm genau sagen, was Sie von ihm erwarten.

Phase 3: Zeigen Sie dem Chef, was er davon hat

Alles, was Sie sich vom Vorgesetzten wünschen, bedeutet für ihn zusätzlichen Aufwand. Für den Chef gilt wie für jeden Menschen: **Zusatzaufwand macht sich nur, wer davon einen Zusatznutzen hat.**

Also zeigen Sie dem Chef, was er davon hat, dass er Ihren Wunsch erfüllt. Was sein Nutzen ist. Was ist sein Nutzen? Das hängt von seinen Motiven ab. Wenn er immer wieder betont, wie wichtig termingetreue Projekte sind, können Sie vorbringen: „Wenn ich gut vorbereitet bin, brauchen wir nur ein Kundengespräch. Sonst brauchen wir immer mehrere – und das hält das Projekt gerade in den ersten Wochen unheimlich auf. Wir könnten sicher zwei, drei Wochen schneller sein, wenn wir mit nur einem Erstgespräch auskommen.“

Musterformulierung

Erfolgstipp

Zeigen Sie dem Chef, wie Ihr Wunsch seinen eigenen Interessen dient.

Vorsicht, Falle!

Ihre Arbeitserleichterung interessiert den Chef nur zweitrangig!

„Damit würden Sie mir die Arbeit sehr erleichtern!“ Das ist Ihr Nutzen, nicht seiner. Auch einem Vorgesetzten ist Jacke näher als Hose. Also zeigen Sie ihm seinen, nicht Ihren Nutzen.

Negativformulierung

Ein Kritikbeispiel

Und nun das Ganze am Stück, am Beispiel eines täglichen Phänomens, der Arbeitsüberlastung:

„Herr Müller, danke dass Sie mir die Marktstudie übertragen haben. Ein tolles und interessantes Projekt (Phase 1: Akzeptanz signalisieren). Bis zum Wunschtermin werde ich wöchentlich ungefähr einen halben Tag Aufwand dafür benötigen (Wahrnehmung). Da sich meine aktuellen Aufgaben nicht reduzieren, fehlt mir jetzt dieser halbe Tag (Wirkung). Könnten wir die Prioritäten meiner aktuellen Aufgabenstellung durchgehen und vielleicht ein, zwei andere Projekte tiefer einstufen (Wunsch)? Damit stellen wir sicher, dass die Marktstudie auch tatsächlich termingerecht fertig wird (Nutzen).“

Musterformulierung

Rechnen Sie die Reaktion des Chefs ein

Vorsicht, Falle!

Viele Führungskräfte lassen sich davon aus der Fassung bringen, dass der Chef auf die Kritik eingeht.

Das sollte Sie nicht aus der Fassung bringen, sondern freuen: Anstatt Ihre Kritik einfach abzuschmettern oder zu ignorieren, geht der Chef auf Sie ein: „Aber die anderen Projekte sind doch auch alle wichtig!“ Damit ist das Gespräch eröffnet – verhandeln Sie ganz einfach mit ihm. Das sind Sie ja gewohnt.

Verhandeln Sie mit dem Chef

Was tun, wenn der Chef Sie ignoriert?

Viele Führungskräfte klagen: „Ich habe das meinem Chef doch gesagt – trotzdem hält er sich nicht daran! Das halte ich für eine Unverschämtheit!“ Das ist es nicht. Auch der Chef ist nur ein Mensch und Vergessen ist menschlich.

Auch Chefs sind Menschen

Vorsicht, Falle!

Wenn der Vorgesetzte sich nicht an Ihre Kritik hält, unterstellen Sie nicht Absicht oder Börsartigkeit. Das eskaliert die Situation nur unnötig.

Erfolgstipp

Erinnern Sie den Chef einfach an Ihren Wunsch.

Zum Beispiel so: „Erinnern Sie sich? Ich hatte Sie gebeten, mir für große Projekte Ihre Wunschliste drei Tage vorab zu geben.“ Darauf wird der Chef eine Erklärung finden: „Oh, hatte ich ganz vergessen.“ Oder: „Tut mir leid, aber der Vorstand hat mir seine Wünsche erst gestern reingegeben.“

Verstärken Sie daraufhin einfach den Wunsch: „Das verstehe ich. Das nächste Mal sieht es bestimmt ganz anders aus.“

Den Wunsch verstärken

Wenn der Chef uneinsichtig ist

Wenn Sie den Vorgesetzten zwei-, dreimal an Ihren Wunsch erinnert haben und er ihm immer noch nicht (in ausreichendem Maß) nachkommt,

- verkneifen Sie sich, ihm Inkompetenz oder Absicht zu unterstellen
- gehen Sie einfach in die Klärung.

Nicht verdächtigen, sondern klären!

Suchen Sie das Gespräch und stellen Sie so lange offene Fragen (die man nicht mit Ja oder Nein beantworten kann), bis Sie den Grund für das Verhalten des Chefs kennen. Es gibt immer einen guten Grund, warum der Vorgesetzte sich so verhält, wie er sich verhält.

Es gibt immer einen guten Grund

Gründe können sein: Vielleicht ist ihm die getroffene Regelung doch nicht so klar, wie er und Sie meinten. Vielleicht ist er einfach zeitlich oder inhaltlich überfordert. Dann finden Sie gemeinsam eine neue Regelung – an die Sie ihn gegebenenfalls wieder erinnern können.

Erfolgstipp

Wenn Sie stets eng im Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten bleiben, kommt er langfristig immer Ihren Wünschen nach, soweit er kann.

Das nennt man seinen Vorgesetzten führen oder Führung von unten.

Checkliste: So wirkt Kritik

- 1) Suchen Sie das Kritikgespräch so früh wie möglich nach dem kritischen Vorfall.
- 2) Finden Sie davor so viel inneren Abstand wie nötig.
- 3) Treffen Sie sich auf neutralem Boden oder in seinem Büro.
- 4) Kritik immer nur unter vier Augen!
- 5) Erinnern Sie sich vorher daran, wie viel Kritik Ihr Vorgesetzter verträgt.
- 6) Eröffnen Sie das Gespräch mit ein, zwei anerkennden, konkreten Aussagen zum kritischen Sachverhalt.
- 7) Schildern Sie den Sachverhalt ausschließlich nach dem, was wahrnehmbar war.
- 8) Zeigen Sie dessen Wirkung auf Sie.
- 9) Äußern Sie daraus einen konkreten Wunsch.
- 10) Zeigen Sie dem Chef, welchen Nutzen er hat, wenn er Ihren Wunsch erfüllt.

Fazit

Sobald Ihnen diese zehn Elemente der Kritik zur Gewohnheit geworden sind, werden Sie bemerken :

- dass Sie sich vom Vorgesetzten viel weniger gefallen lassen als zuvor.
- dass er bei Ihrer Kritik nie wieder „ausflippt“.
- dass er Ihre Kritik als sinnvolle und nützliche Rückmeldung zu schätzen lernt.
- dass Ihr gegenseitiges Verhältnis besser wird – logisch, Sie kommunizieren jetzt auch besser.
- dass Sie sich besser verstehen.
- dass Ihr Chef eine höhere Meinung von Ihnen bekommt.

Was Sie davon haben