

Erfolg mit kompetenter Kritik

STUDIE. Führungskräfte müssen kritisieren und selbst mit Kritik umgehen können. Eine Studie belegt, dass diese simple Tatsache zu beruflichem Erfolg führt.

Von **Annette Bruce**

Kritik stellt heute in den meisten Unternehmen und für die meisten Mitarbeiter ein Problem dar. Sie ist negativ belegt, wird ungern empfangen und meist auch ungern erteilt – zumindest wenn es konstruktive, durchdachte und für den anderen fordernde und fördernde Kritik sein soll. Dabei ist Kritik, richtig eingesetzt, eine kreative Ressource, die unabdingbar für Lernprozesse, Weiterentwicklung und Erfolg ist. Denn Kritik

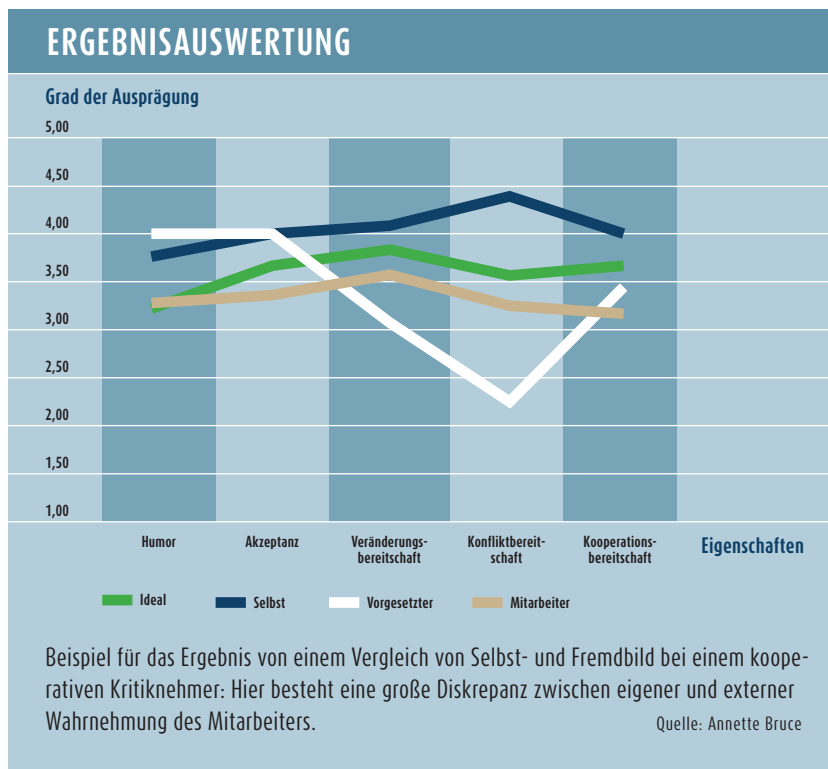
bietet die Basis für die persönliche Entwicklung eines Menschen und ist damit der Grundstein für die optimale Weiterentwicklung von Mitarbeitern und die Stärkung eines Unternehmens im Wettbewerb. In Wissenschaft und Praxis ist allerdings weitgehend unerforscht, wie man dieses Lernpotenzial erfassen und im eben dargelegten Sinne instrumentalisieren kann.

Eine aktuelle Studie hat sich dieser offenen Fragen angenommen und untersucht, wie sich optimales Senden und Empfangen von Kritik, kurz „Kri-

tikkompetenz“, auf die berufliche Karriere auswirkt. Für die Studie wurden in Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Köln 104 Mitarbeiter an sechs Standorten der Vertriebsorganisation der TA Triumph-Adler AG befragt. Im Sinne des 360-Grad-Beurteilungsdesigns bewerteten dabei Geschäftsführer, Vertriebsmitarbeiter und Kollegen ihre Mitarbeiter und sich selbst hinsichtlich ihrer Kritikkompetenz. Im Mittelpunkt der Untersuchung lag die Überprüfung der Hypothese, dass Kritikkompetenz für beruflichen Erfolg förderlich ist. Im untersuchten Unternehmen äußert sich beruflicher Erfolg im Aufstieg zum Vertriebsleiter mit Führungsfunktion. Außerdem liefert die Studie anhand einer Typologisierung von Kritikstilen ein Instrument zur Diagnose des Kritikklimas eines Unternehmens, mit dessen Hilfe sich gezielt Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten lassen. Die Bestimmung des individuellen Kritikstils bietet die Basis für die Überprüfung von Selbst- und Fremdbild sowie die Entwicklung von gezielten Trainingsmaßnahmen.

Kritikkompetenz messbar machen

Kritikkompetenz wird in zwei Komponenten unterschieden. Einerseits in aktive Kritikkompetenz: die Fähigkeit, andere Menschen (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte) fördernd im Sinne der Person und der Sache zu kritisieren. Andererseits in passive Kritikkompetenz: die Fähigkeit, konstruktiv im Sinne der Person und der Sache mit Kritik umzugehen. Mithilfe der durchgeführten



Kritik-Typologie

Typen aktiver Kritikkompetenz (Kritikgeber)

Der kompetente Kritiker	Da sich bei diesem Kritiktyp das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung auf einem sinnvollen Niveau bewegt, ist er in der Lage, zum Wohle des Unternehmens unangenehme Entscheidungen zu treffen. Er prüft gründlich die Standpunkte Dritter, um in Konfliktsituationen für beide Seiten sinnvolle Kooperationen zu erzielen. Außerdem zeichnet ihn ein guter, aber nicht übertriebener Humor aus.
Der kumpelhafte Kritiker	Der kumpelhafte Kritiker besitzt die Kompetenz, sich in die Lage anderer hineinzuversetzen. Da er aber soziale Anerkennung höher bewertet als den Unternehmenserfolg, trifft er ungern unbequeme Entscheidungen. Sein Humor hilft ihm, auch kritische Konflikte zu meistern.
Der autoritäre Kritiker	Dieser Typ geht keinem Konflikt aus dem Weg. Dabei beharrt er stur auf seinen eigenen Standpunkten und ist nicht auf die Erzielung sinnvoller Kompromisse aus. Sein autoritärer Führungsstil dient zur Überdeckung des Mangels an sozialer Kompetenz.
Der konflikt-scheue Kritiker	Auch der konflikt-scheue Kritiker kann sich gut in die Lage anderer hineinversetzen. Kommt es zu Konfliktsituationen, zieht er sich allerdings zurück und bleibt still. Er äußert sich ungern – und schon gar nicht negativ – über Kollegen oder Mitarbeiter.

Typen passiver Kritikkompetenz (Kritiknehmer)

Der kompetente Kritiknehmer	Der kompetente Kritiknehmer verarbeitet Kritik konstruktiv, da er sie als Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung versteht. In Konflikten artikuliert er seinen eigenen Standpunkt und ist so in der Lage, für das Unternehmen sinnvolle Kompromisse auszuhandeln.
Der konfliktäre Kritiknehmer	Personen dieses Typs fassen Kritik als Bevormundung auf. Kritikbasierte Konflikte sind daher mit ihnen nur schwer zu lösen. Sie fallen durch eigensinniges und unbelehrbares Verhalten auf.
Der kooperative Kritiknehmer	Er neigt dazu, Kritik Dritter nicht zu hinterfragen und stimmt in Konfliktsituationen oft vorschnell der Meinung anderer zu. Häufige Verhaltensschwankungen und fehlende Zielstrebigkeit sind die Folge.
Der unabhängige Kritiknehmer	Dieser Typ besitzt zwar Kooperationsbereitschaft, traut den erzielten Kompromissen aber nicht. Er hält seine Meinung stets für richtig und zeigt keine Bereitschaft, sich mithilfe fundierter Kritik weiterentwickeln zu wollen. Seine Besserwisserei versucht er mit Humor zu überdecken.

Mithilfe der Studie konnten verschiedene Typen von Kritiknehmern und Kritikern identifiziert und definiert werden.

Quelle: Annette Bruce

Erhebungen konnten für beide Komponenten Konstrukte identifiziert werden, anhand derer sich die Ausprägung der jeweiligen Komponente der Kritikkompetenz messen lässt.

Im Falle der aktiven Kritikkompetenz wurden vier Variablen ermittelt: Kooperationsbereitschaft/Perspektivenübernahme, Konfliktbereitschaft/Selbstüberwachung, Selbstwert und Humor. Drei der für die aktive Kritikkompetenz verantwortlichen Konstrukte lassen sich auch auf die passive Kritikkompetenz übertragen:

Kooperationsbereitschaft/Perspektivenübernahme, Konfliktbereitschaft/Selbstüberwachung und Humor. Außerdem sind die Eigenschaften Veränderungsbereitschaft/„open-mindedness“ sowie Akzeptanz/Reaktanz relevant.

Kritiktyp als entscheidender Faktor für Führungserfolg und Karriere

Auf Basis der Messkonstrukte konnten im Rahmen der durchgeführten Erhebung für beide Komponenten der Kritikkompetenz je vier Typen iden-

Zukunft heißt: heute Ihre Fachkräfte von morgen finden

Ihre Produkte?

Innovativ!

Ihre Leistung?

Überzeugend!

Ihre Prozesse?

Schlank!

Ihre Einstellungstests?

Von gestern?

Die besten Auszubildenden sichern Sie sich mit überzeugenden Leistungen. Das fängt bei der Bewerberauswahl an.

Entscheiden Sie sich schnell, sicher und objektiv für Ihre Auszubildenden – bevor es die anderen tun. Testen Sie mit einem innovativen, aktuellen Testverfahren.

Aktuelle Aufgabenstellungen, Auswertung auf Knopfdruck, aussagekräftiges Bewerberranking – kurz gesagt:

Ein Testverfahren, das zu Ihnen und Ihren Ansprüchen passt.



Innovation von Anfang an:

www.opta2.de

U-Form-Verlag, Ullrich Testsysteme GmbH & Co. KG
Cronenberger Str. 58 · 42651 Solingen
Tel. 0212 22207-55 · Fax 0212 22207-43

tifiziert werden (siehe Kasten Seite 49). Aufseiten der aktiven Kritikkompetenz scheinen auf den ersten Blick der kompetente und der kumpelhafte Kritiker geeignete Eigenschaften zu besitzen, als Führungskraft kritikinduzierte Lernprozesse zu realisieren. Beim kumpelhafte Kritiker wirken sich allerdings der ausgeprägte Humor sowie eine zu starke Perspektivenübernahme hinderlich aus. Sie führen zu einer für Führungskräfte zu geringen Entscheidungsfreiheit. In Konfliktsituationen ist er daher deutlich weniger erfolgreich als der kompetente Kritiker, da für den kumpelhafte Kritiker das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung stärker im Vordergrund steht als der Erfolg des Unternehmens.

Aufseiten der passiven Kritikkompetenz gibt es mit dem kompetenten und dem kooperativen Kritiknehmer zwei Typen, die sich offen im Umgang mit Kritik zeigen. Sie profitieren davon aber in unterschiedlichem Maß. Der kooperative Kritiknehmer weist eine zu geringe Konfliktbereitschaft auf. Er setzt sich im Gegensatz zum kompetenten Kritiknehmer nicht ausreichend mit der ihm geltenden Kritik auseinander und stimmt oft vor schnell der Meinung seines Gegenübers zu. So verschenkt er wertvolles Potenzial im produktiven Umgang mit Kritik.

Im Gesamtbild der Erhebung ist festzustellen, dass sich Kritikkompetenz positiv auf den beruflichen Erfolg der Mitarbeiter auswirkt: Der Anteil sowohl aktiv als auch passiv kritikkompetenter Personen auf der Ebene des Vertriebsleiters, der höchsten Hierarchiestufe der Stichprobe, stellt im Vergleich der Hierarchieebenen den Höchstwert dar. Dies verdeutlicht ein Blick auf die Schnittmenge der sowohl aktiv als auch passiv kritikkompetenten Manager, die zu fast zwei Dritteln aus Vertriebsleitern besteht.

Ein für das firmeninterne Mitarbeiter-Coaching erstellter Selbstbild-Fremdbildvergleich konnte zudem zeigen, dass mit steigender Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild die individuelle Kritikkompetenz und damit der berufliche Erfolg

steigen. Dieser Vergleich auf individueller Ebene ist eine geeignete Möglichkeit, um passgenaue Entwicklungsmaßnahmen für den einzelnen Mitarbeiter zur Verbesserung seiner Kritikkompetenz zu bestimmen (siehe Grafik auf Seite 48).

Kritiklima bestimmen und optimieren

Mithilfe der ermittelten Typologien lässt sich außerdem eine Analyse des Kritikklimas eines Unternehmens oder einer

Abteilung durchführen, die auf dem numerischen Verhältnis der Kritiktypen und den Beziehungen zwischen ihnen beruht. Daraus kann der Personalier in einem zweiten Schritt Maßnahmen zur Personalentwicklung ableiten. Beispielfhaft lassen sich aus der Stichprobe einige Triumph-Adler-Standorte nennen: Zwei Vertriebsniederlassungen weisen einen weit höheren Anteil an kompetenten Kritikern auf als die restlichen.

IN IHREM LADEN ENTWICKELT SICH JEDER WEITER. AUCH DER UMSATZ.

ENTFALTEN SIE MEHR MARKTCHANCEN. BILDEN SIE WEITER. Für mehr Motivation. Für mehr Erfolg. Für mehr Zukunft für Ihr Unternehmen. Denn qualifizierte Mitarbeiter sind die Köpfe, die Sie brauchen. Strecken Sie Ihre Fühler aus auf www.arbeitsagentur.de

WEITER DURCH BILDUNG.



Bundesagentur für Arbeit

Dies ist eine gute Basis für ein produktives Kritikklima, da auch der Anteil an passiv kritikkompetenten Mitarbeitern vergleichsweise hoch ist. Allerdings liegt bei beiden der Anteil an kumpelhaften Kritikern über dem Stichprobendurchschnitt. Diese besitzen bereits einige Anlagen eines kompetenten Kritikers. Ihnen fehlt gezieltes Training zum Erlernen einer gemäßigten Perspektivenübernahme und ein etwas sensiblerer

Einsatz von Humor. Ein entsprechendes Training dient dazu, Stärken zu stärken und Schwächen zu schwächen.

Zwei andere Standorte haben hingegen einen weit unterdurchschnittlichen Anteil an kompetenten Kritikern. Die Mehrheit stellen hier die kumpelhaften und konfliktscheuen Kritiker. Diesen mangelt es besonders an Konfliktbereitschaft. Hier ließe sich das Kritikklima durch Schulung des Konfliktmanagements deutlich

verbessern. Die passive Kritikkompetenz ist in diesen Standorten relativ gut ausgeprägt. Das heißt, die Mitarbeiter sind grundsätzlich lernwillig, aber durch ihre geringe aktive Kritikkompetenz entsteht wenig Gelegenheit zum konstruktiven Meinungsaustausch.

Typologie für Trainingskonzepte nutzen

Die Studie zeigt, dass die Fähigkeit zur im Sinne von Person und Sache fordernder und fördernder Kritik sowie die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Kritik in besonderem Maß zum beruflichen Erfolg eines Mitarbeiters beitragen kann. Die empirischen Ergebnisse belegen, dass die kompetenten Kritiker und Kritiknehmer und insbesondere diejenigen, die sowohl aktiv als auch passiv kritikkompetent sind, eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, in führende Positionen aufzusteigen.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich somit ein erhebliches Potenzial der Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterförderung ableiten. Besonders die Erkenntnisse zu den Typologien von Kritikkompetenz können dabei als Grundlage zur Entwicklung geeigneter Trainingskonzepte zur Förderung der Mitarbeiter genutzt werden. Ein sachlicherer Umgang mit Kritik kann einen Beitrag zu einem positiveren Betriebsklima und einem entschlossfreudigem, produktiven Arbeitsstil leisten. Aufgrund der bisherigen Vernachlässigung der Thematik in der betrieblichen Praxis liegt hier außerdem ein nicht zu unterschätzendes Potenzial mittel- bis langfristiger Wettbewerbsvorteile für Unternehmen, die die Wirkungen positiver Kritik konsequent für sich nutzen. ■



Dr. Annette Bruce

ist Gründerin und Geschäftsführerin der Marketing-Strategieberatung Creative Advantage in Hamburg. Sie verfasste die Studie im Rahmen ihrer Promotion an der Universität Köln.