



Leseprobe aus: Will, Teamkonflikte erkennen und lösen, ISBN 978-3-407-29236-0  
© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29236-0>

# Gesprächsführung: »Kritik ohne Angriff«

- **Tribunale im Team: Um was geht es eigentlich?**
- **Angriffe lösen keine Probleme**
- **Emotionsmanagement: Klarheit und Einfühlung im Kombipack**
- **Drei Dialoge zur Gesprächsführung: »Kritik ohne Angriff«**
- **»Systemvoraussetzungen« bei »Kritik ohne Angriff«**
- **Zusammenfassung: Fünf Schritte von »Kritik ohne Angriff«**

## Tribunale im Team: Um was geht es eigentlich?

Teamkonflikte sind häufig unberechenbar. So überraschend wie eine Gewitterwolke verdunkeln Emotionen den zuvor noch blauen Teamhimmel. Plötzlich können aus kleinen Versäumnissen, Ungeschicklichkeiten oder unklaren Absprachen Grundsatzprobleme erwachsen und heftige Auseinandersetzungen ausbrechen. Die Kritisierten begreifen den Kern der Vorwürfe nicht. Okay, da wurde »einmal« (?) eine benutzte Kaffeetasse nicht in die Spülmaschine gestellt und »ein« (?) anderes Mal ein wichtiger Termin übersehen – aber deshalb ist man doch nicht gleich ein Sicherheitsrisiko für die ganze Firma! Der vorgebrachte Konfliktanlass scheint zu geringfügig zu sein, um diesen gewaltigen Ärger auslösen zu können – es muss sich also um Rivalitäten oder einfach nur um Mobbing handeln – so denken die Angeklagten.

Die Kritisierten verstehen hingegen nicht, warum die anderen die Schwere des Problems nicht verstehen und werden immer ungeduldiger. Möglich, dass es sich bei der unsauberen Kaffeetasse nur um die Spitze eines Eisberges handelt – aber genauso gut ist es möglich, dass es gar keinen Eisberg gibt, an dem die Titanic der Firma aufgeschlitzt werden könnte. Hier müsste ein kollegialer Dialog die wirklichen Risiken abschätzen – der sich aber leider in einem Klima der gegenseitigen Abwertungen nicht entfalten kann.

Franz Kafka hat in seinen Romanen »Der Prozess« oder »Das Schloss« zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Gefühlslage vieler Menschen beschrieben, die sich innerhalb einer diffusen Bürokratie verurteilt fühlen, ohne mit den eigentlichen Vorwürfen direkt konfrontiert zu werden. Ähnliches erleben viele auch heutzutage am Arbeitsplatz: Sie fühlen sich irritiert, schuldig, verunsichert, bedroht und starten manchmal unüberlegte Gegenangriffe. Ergebnis: die Angeklagten sehen sich in einer »Scheindebatte« oder auf einem »irrealen Schlachtfeld«, verwickeln sich in Widersprüche, werden nervöser, hektischer und machen noch mehr Fehler, wegen denen sie dann wieder angeklagt werden. Der Teufelskreis nimmt seinen Lauf ...

Bei den folgenden Reaktionen haben Mitarbeiter die reale Ursache des Ärgers, den sie ausgelöst haben, nicht verstanden.

■ Reaktion der Beschuldigten	■ Mögliche Ursache der Reaktion
Sie verlassen während einer Auseinandersetzung ohne Kommentar den Raum.	Die naheliegende Vermutung wäre, dass sich Beschuldigte feige der Konfrontation entziehen. Wahrscheinlicher ist eine massive Kränkung: Die Vorwürfe erscheinen so ungeheuerlich, dass sie als persönlich verletzend wahrgenommen werden.
Sie brechen in Tränen aus.	Hier wird oft Falschheit unterstellt: »drückt halt auf die Tränendrüse«. Wahrscheinlicher ist eine innere Verzweiflung. Weinen kann anzeigen, dass durch die Kritik unangenehme Kindheitserlebnisse mobilisiert wurden.
Sie fordern eine lange Auszeit, zum Beispiel: »Dazu kann ich erst in einem Monat etwas sagen, wenn ich mit mir wieder im Reinen bin ...«	Die naheliegende Vermutung wäre, dass eine Konfliktlösung auf den »Sankt-Nimmerleins-Tag« verschoben werden soll. Wahrscheinlicher ist eine stark ambivalente Gefühlslage: Man möchte heldenhaft kämpfen und gleichzeitig davonlaufen. Das Ergebnis ist eine Lähmung: Man kämpft nicht, man flieht nicht, sondern bleibt einfach nur still sitzen.
»Souveräner Auftritt«: kurz angebunden und etwas schroff im Tonfall wird erklärt, dass es die vorgebrachten Probleme gar nicht gäbe.	Ein perfektes »Selbstschutzprogramm« leugnet Schwierigkeiten und vermeidet (zurzeit noch) die Reflexion über Konfliktursachen.
Gegenangriff 1: unterstellen einem Kollegen eine »Profilneurose«.	Sie wollen oder können die Kritik nicht verstehen und suchen eine Erklärungsursache außerhalb der Sachfragen.
Gegenangriff 2: klagen das Fehlverhalten der Kollegen an, zum Beispiel: »Ihr kommt auch öfters zu spät!«	Dem Vorwurf wird jede sachliche Stichhaltigkeit abgesprochen, da die Kollegen sich auch nicht daran halten würden. Dann können es nur noch persönliche Gründe sein: »Denen gefällt meine Nase nicht!«
Sie bezeichnen sich als »Mobbing-Opfer« und wenden sich zur Unterstützung an hohe Vorgesetzte (die man persönlich nur wenig kennt) oder gehen an die Presse.	Durch das Einschalten von weit entfernten Autoritäten setzt man alles auf eine Karte und hofft auf Unterstützung: Möge der Retter erscheinen und alle Beschuldigungen vom Tisch wischen. Hier wird Konfliktlösung zum Pokerspiel!
Lassen sich Horoskope erstellen oder befragen die Wahrsagerin.	Die realen Sachinhalte des Konfliktes werden völlig ignoriert, stattdessen werden außerirdische Ursachen unterstellt: Die Konfliktursachen liegen in der Konstellation der Sterne.
Sie melden sich am Folgetag krank.	Dies ist häufig keine Trotzhaltung (»ihr könnt' mich mal!«), sondern Zeichen einer Nervenkrise.
Sie reichen sofort die fristlose Kündigung ein.	Blinde Fluchtreaktion, da man die Arbeitssituation als persönlich bedrohlich empfindet.

## Angriffe lösen keine Probleme

Genervte Vorgesetzte und Kollegen neigen oft dazu, bei Problemen angeblich »uneinsichtigen« Mitarbeitern bewusste Ignoranz oder gar Sabotage zu unterstellen. Die nicht selten emotional heftigen Abwehrreaktionen der Angegriffenen werden von ihnen als berechnende Strategie missverstanden, statt als Ausdruck verwirrter Hilflosigkeit. Mit Dienstanweisungen, Ermahnungen und Abmahnungen versuchen dann Vorgesetzte »Widerstände« zu brechen – wo es eigentlich gar nichts zu brechen (dafür aber viel zu erklären) gibt. Die dabei entstehenden Kränkungen vergiften das Arbeitsklima zusätzlich und führen dann zu langen, teuren und lähmenden Auseinandersetzungen vor dem Arbeitsgericht. Statt die Fronten noch zusätzlich aufzuheizen, wäre eine Beruhigung viel Erfolg versprechender. Dabei hilft ein Emotionsmanagement, das pragmatisch individuelle Sichtweisen analysiert, Mitarbeiter stützt, Grenzen verdeutlicht und so die Qualität der Arbeit verbessert.

Manchmal sind Mitarbeiter von den Arbeitsanforderungen schlicht überfordert, weil sie für die zu erbringenden Leistungen nicht ausgebildet sind. Schon allein deshalb können sie die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen. Bürohilfskräfte werden häufig als Sekretärinnen, Bauschlossler als Feinmechaniker oder angelernte Hausfrauen als Altenpflegerinnen eingesetzt. Meines Erachtens haben hier die Vorgesetzten die Verantwortung für die Minderleistung zu übernehmen, nicht die Mitarbeiter. Andererseits gibt es auch gut ausgebildete Fachkräfte, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur zu panikbedingten Arbeitsfehlern oder psychosomatischen Erkrankungen neigen. Auch hier sind Angriffe nicht zielführend, denn durch zusätzliche psychische Belastung wird die Arbeitsfähigkeit noch weiter eingeschränkt.

Leistungsgeminderte Mitarbeiter neigen dazu, falls sie unter Druck geraten, wild um sich herumzuschlagen und noch störrischer zu werden (deshalb soll man Nilpferde nicht angreifen!). Wenn eine sachlich begründete Kündigung nicht möglich ist, dann bleibt nichts anderes übrig, als überforderte Mitarbeiter zu beruhigen, vor den Anklagen des Teams zu schützen,

ihnen einfachere Tätigkeiten zuzuweisen oder ihnen bei wichtigen Projekten Unterstützung zu vermitteln. Der Schaden durch die verminderte Arbeitsleistung bleibt dann immer noch geringer als ein Arbeitskonflikt, der zu noch häufigeren Krankheiten, gewaltigen Teamirritationen oder zu Arbeitsgerichtsprozessen mit ungewissem Ausgang führen kann.

Es macht keinen Sinn auf Kollegen und Mitarbeitern herumzuklopfen, wenn die realen Konfliktursachen nicht verstanden werden und die sachliche Kritik nur als persönliche Beleidigung aufgefasst wird! Das gilt unabhängig davon, wer die Situation verursacht hat: die Kritisierer durch eine ungeschickte oder unberechtigte Kritik oder die Kritisierten durch schlechtes Zuhören, psychische Belastung oder emotionale Ausbrüche. Trotzdem: Vorgesetzte, Teamleiter oder Kollegen haben ein Anrecht darauf (wahrscheinlich sogar die Pflicht), ihre Kritik am Arbeitsverhalten auszusprechen. Emotionen hin oder her: die Arbeitsleistung eines Einzelnen oder eines Teams muss verbessert werden! Dazu sind Fehler zu analysieren, um sie in Zukunft zu vermeiden. Im Manager-Deutsch: die tägliche Arbeit unterliegt einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

## Welche Kritik weiterbringt

Für Kritik gibt es mehrere Beweggründe:

- **Beweggrund 1:** Durch die rückblickende Beurteilung einer Handlung sollen zukünftig Fehler vermieden werden: »Was können wir tun, damit Projekt XY in Zukunft besser läuft?« Dazu sind Ziele und neue Verabredungen erforderlich.
- **Beweggrund 2:** Der Schadensverursacher soll finanziell haftbar gemacht werden: »Wenn Sie beim Abbiegen geblinkt hätten, dann wäre der Unfall nicht entstanden!«
- **Beweggrund 3:** Emotionaler Druck wird abgelassen: »Ihr seid die letzten Trottel ...!«
- **Beweggrund 4:** Kollegen/Mitarbeiter sollen »kleingeschrumpft« werden, um die eigene Überlegenheit herauszustellen: »Wenn Sie mich gefragt hätten, dann wären Ihnen diese dummen Fehler nicht passiert! Aber Sie glauben ja, Sie wüssten alles besser!«

- **Beweggrund 5:** Selbstentlastung durch Zynismen, die den (angeblichen) Schadensverursacher demütigen sollen: »Sie machen ja schon beim Zuschauen Fehler!«

Im Arbeitsalltag ist nur der Beweggrund 1 sinnvoll. Er ist kooperativ-zukunftsgerichtet und vermeidet Schuldzuweisungen – er nützt der Firma. Beweggründe 3 bis 5 eröffnen Nebenkampfplätze: Die Gedemütigten fühlen sich angegriffen, werden sich verteidigen und den Beleidiger in lähmende Auseinandersetzungen verwickeln. Schlimmer ist noch: Angriffe verhindern die Verbesserung der Arbeit! Denn wer in Kämpfe verstrickt ist, besitzt nicht mehr die nötige Ruhe, um rückblickend die Arbeit zu überdenken. Er wird die eigenen Schritte mit aller Kraft verteidigen und selbst beste Lösungen ablehnen, nur weil sie von seinem Gegner stammen. Kritik mit Angriff macht dumm. Kritik ohne Angriff hingegen fördert das Nachdenken und führt zu verbesserten Lösungen. Beweggrund Nummer 2 ist zivilrechtlich rational, wenn man sich einen Schadensersatz erhofft. Ansonsten bringt er nichts.

Bei den meisten Menschen erreichen Sie mit Kritik nur Abwehr (vor allem dann, wenn die Kritik berechtigt ist!). Sich gekränktühlende Kollegen neigen sogar zu unberechtigten Gegenangriffen: »Du hast neulich auch nicht ...!«. Trotzdem dürfen Sie Kritik nicht verschweigen. Versuchen Sie Kritik im »Kombipack« mit Lob anzubringen. Jeder hat irgendwo eine Stärke oder wenigstens gute Vorsätze, die viel zu wenig geschätzt werden und auf die man besonders stolz ist. Heben Sie, natürlich ohne zu lügen, diese Fähigkeiten heraus und kombinieren Sie dazu einige Verbesserungsvorschläge. Die Kritik verliert dadurch unnötige Schärfe und wird annehmbar. Handeln Sie aber beim »Kombipack« nicht schematisch! Sonst zuckt der Kollege oder Mitarbeiter bei jedem Lob zusammen, da er sich schon vorsorglich auf Kritik gefasst macht: »Was hab ich jetzt falsch gemacht, dass ich gelobt werde?« Der »Kombipack« funktioniert, wenn er nur gelegentlich eingesetzt wird und ehrlich gemeint ist.

### **»Kritik ohne Angriff«: Bremsen ohne zu schleudern**

Kritik muss die zukünftige Arbeit verbessern – sonst ist sie nutzlos. Aber selbst mit den besten Absichten bleibt Kritik schwierig. Die Zwickmühle bei unbefriedigenden Arbeitsergebnissen sieht deshalb häufig so aus:

- Entweder man erregt sich und kritisiert – dann gibt es Ärger mit den Angegriffenen oder
- man sagt nichts und schluckt alles in sich hinein – dann verbessert sich die Arbeitssituation nicht.

Eine Wahl zwischen Pest und Cholera? Nur dann, wenn man aus dem »Entweder-oder«-Denken nicht herauskommt. Es gibt auch ein »Sowohl-als-auch«.

#### **Beispiel: Das »Anti-Blockier-System« der Gesprächsführung**



Nehmen wir ein Beispiel aus der Automobiltechnik: Das Anti-Blockier-System (ABS). Wenn bei einem PKW bei einer Vollbremsung die Räder blockieren, dann gerät das Auto höchstwahrscheinlich außer Kontrolle. Es schleudert und verursacht Schäden. Ein ABS bremst zwar ebenfalls ab, aber verhindert durch eine ausgeklügelte Elektronik eine Totalblockade der Räder. Denn das ABS überwacht beim Bremsvorgang jedes einzelne Rad und lässt es so weit locker, dass eine Blockade vermieden wird und das Auto sicher abgebremst zum Stehen kommt.

Ähnlich ist es beim Kritikgespräch. Ein Verhalten soll zukünftig abgebremst werden, aber es darf nicht zu unkontrollierbaren Schäden kommen. Sachliche Kritik funktioniert deshalb nur dann, wenn sie mit Einfühlung (in den Kritisierten) gekoppelt ist. Zu diesem Zweck wird die eigene »Brille« der Problemsicht kurzfristig abgelegt und die Arbeitswelt aus der Perspektive des anderen gesehen. Wenn man sich einfühlt, versteht man besser, wie der andere zu seinen Arbeitsergebnissen gekommen ist. Die Kritik kann dann viel präziser gesteuert werden und Beziehungsknatsch lässt sich (hoffentlich) vermeiden.

#### **Strategie für die Führungskraft: Klarheit statt Beschimpfung**



Eine Führungskraft verfügt über mehr Informationen und Kompetenzen als der gewöhnliche Mitarbeiter und steht etwas über dem Teamalltag. Sie begibt sich deshalb nicht in die tiefer liegende Arena der persönlichen Auseinandersetzungen, falls Mitarbeiter Fehler gemacht haben sollten. Diese kräftezehrenden Kämpfe hat sie nicht nötig, da sie pragmatisch »nur« den höher liegenden Zielen der Einrichtung verpflichtet ist. Sie verbessert die Arbeit, in dem sie Hindernisse beseitigt und klare Vorgaben gibt, aber sie wird nicht moralisieren oder gar beschimpfen. Dadurch gewinnt sie etwas Abstand zur Teamdynamik und sichert so die eigene Führungsrolle.