

# Mutige und ermutigende Kritik

---

Teil 7 unserer Videoreihe

**Ermutigende Führung – ermutigende Führungskultur**

# Ermutigung und Kritik schließen sich keineswegs aus

---

Missverständnis: Ermutigung = Verzicht auf Kritik

- Der Verzicht auf jegliche Kritik wäre das Gegenteil von Ermutigung
- Verschwiegene Kritik wirkt unweigerlich verunsichernd
  - Man weiß oder ahnt, dass da etwas ist, aber man weiß nicht, was es ist
- Zusätzliche Verunsicherung: Warum sagen die mir das nicht?

Kritik kann auch ermutigend sein

- Würdigung des Erreichten
- Impuls zur Weiterentwicklung
- Signal des Zutrauens

***Entscheidend ist  
die Botschaft:  
Ich bin auf deiner Seite  
und glaube an dich!***

Selbst sehr deutliche Kritik kann ermutigend sein

- Hinweis auf Verfehlung der Erwartungen
- Deutliche Aufforderung zu Verbesserungen
- ... in Verbindung mit einem Signal des Zutrauens

# Nur die Perspektive des Adressaten zählt

---

*Ermutigung ist nur,  
was von den Adressaten als  
Ermutigung*

*Ermutigende Kritik ist nur,  
was von dem Adressaten  
als ermutigende Kritik  
empfunden wird*

# Entmutigende vs. ermutigende Kritik

Beispiel: Jemand liefert eine Arbeit / Vorlage ab, die gute Ansätze und Ideen enthält, aber nicht zuende gedacht und damit in der vorliegenden Form nicht zu verwenden ist

Welche Art der Kritik ist entmutigend, welche ermutigend?

Was denkt er/sie wirklich?

*"Das war mal wieder gar nichts – das ist völlig unbrauchbar!"*

Negative Beziehungssignale

Übertreibung, Dramatisierung

*"Ich habe Ihnen doch schon tausend mal gesagt, ..."*

Spürbar unehrlich

*"Danke für die Vorlage. Sie ist soweit o.k...."*

Signal von Zutrauen

*"Damit bin ich nicht zufrieden, weil ... Mir wäre wichtig, dass Sie künftig ..."*

Deutliche Kritik – Vergleich mit Erwartungen

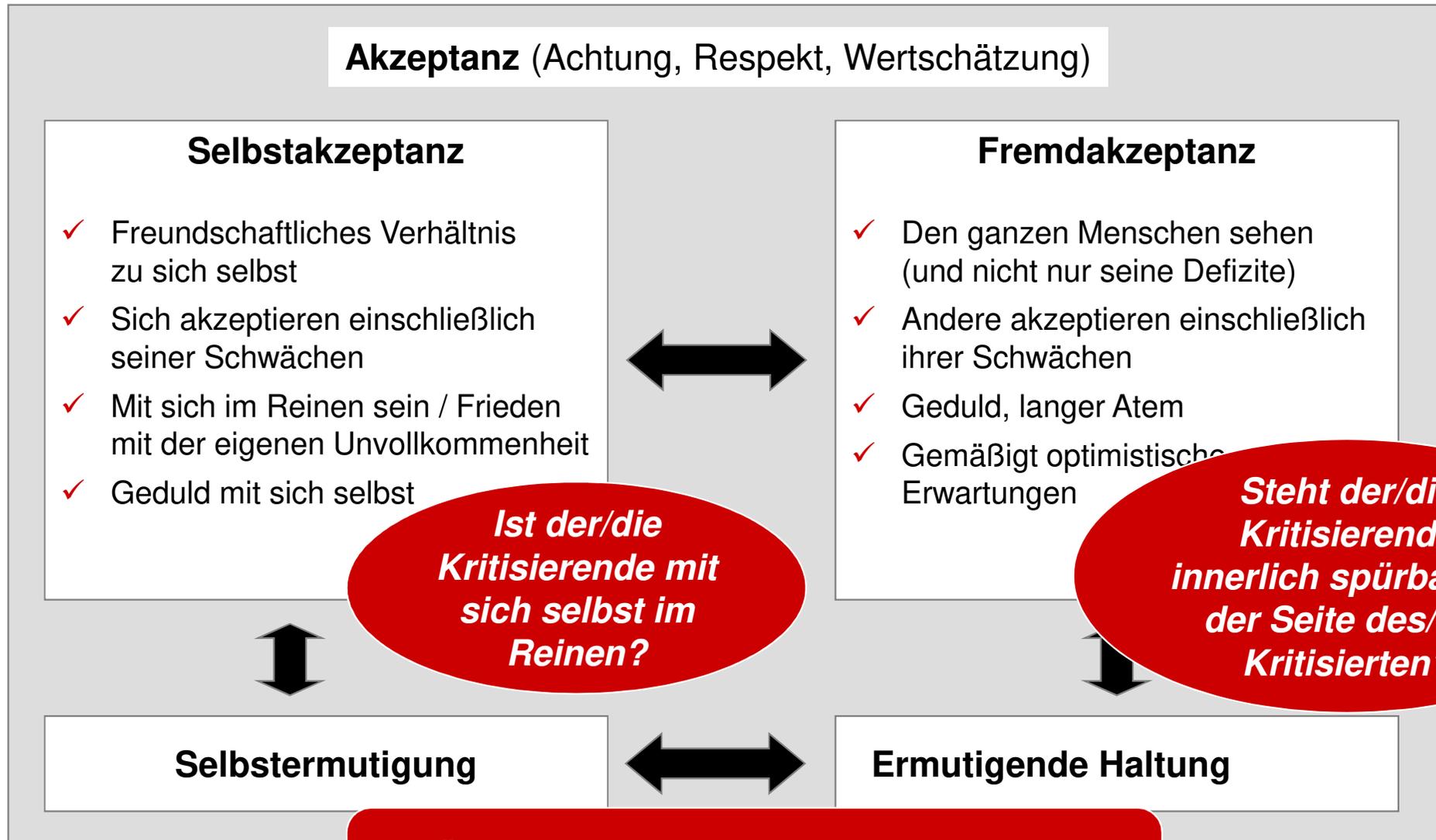
# Nicht die *Deutlichkeit* macht Kritik entmutigend, sondern eine ablehnende Haltung des/r Kritisierenden

---

Kritik ist entmutigend,

- wenn sie persönliche Ablehnung / Abneigung erkennen oder vermuten lässt
- wenn sie herabsetzend oder entwertend ist
  - Sarkasmus / Ironie
- wenn sie spürbar von "trennenden Gefühlen" (Ärger / Zorn / Wut / Hass / Verachtung) begleitet ist
- wenn sie das Potenzial für eine Verbesserung grundsätzlich in Zweifel zieht
  - "Sie lernen das nie!" – "Das ist nichts für kleine Mädchen!" – "Männer haben da kein Gespür dafür."
- wenn sie so breit und umfassend ist, dass eine Verbesserung kaum erreichbar scheint
- wenn sie das Problem aufbauscht und/oder pauschalisierend ist
- wenn sie zum Trommelfeuer wird und Anstrengungen und Entwicklungen nicht zur Kenntnis genommen werden
  - "Ich kann machen, was ich will, es ist ihr/ihm nie gut genug!"

# Ermutigende Kritik erfordert "doppelte" Akzeptanz



**Üben Sie besser keine Kritik, wenn Sie gereizt, missgelaunt oder verärgert sind!**

# Hindernisse für ermutigende Kritik

Suchen Sie sich aus Ihrem beruflichen Umfeld eine Person, bei der es Ihnen schwer fällt, sie zu akzeptieren und innerlich auf ihrer Seite zu stehen

- Wie ist Ihr Verhältnis zu der betreffenden Person?
- Was ist Ihre gemeinsame Vorgeschichte? Welche "Altlasten" gibt es?
- Wie verhält sich diese Person gegenüber Ihnen?
- Welche Schwierigkeiten macht sie Ihnen?
- Welchen Mehrwert bringt sie für Ihre Arbeit / Ihr Team?
- Wie ist das Verhältnis von wechselseitiger Ermutigung und Entmutigung im gegenseitigen Umgang?
- Welchen eigenen Anteil haben Sie daran, dass Ihr Verhältnis so ist?
- Was könnte Ihnen helfen, diese Person mehr zu akzeptieren?
- Können Sie sich in deren Sichtweise hineindenken / einfühlen?
- Welchen Nutzen hätte es für Sie, wenn es Ihnen gelänge, ihr ein ermutigend-kritisches Feedback zu geben?

***Haben Sie Geduld mit  
sich selbst und  
Empathie für sich  
selbst – und nehmen  
Sie sich Zeit!***

# Nicht dramatisieren / aufbauschen / pauschalisieren

Wir neigen dazu, Kritik aufzubauschen,

- um Ärger loszuwerden
- um der Kritik mehr Gewicht zu geben
- um unser Kritisieren zu rechtfertigen

*"Du machst immer ... / du machst nie ..."*

*"Auf Sie kann man sich in keiner Weise verlassen"*

Dadurch wird die Kritik für den/die Adressaten bedrohlicher

- Je pauschaler, desto mehr stellt sie die Person insgesamt in Frage

... und löst daher umso mehr Abwehr aus

- Aus Kritik wird Streit

*"Das stimmt überhaupt nicht!"*

Deshalb bei Kritik "die Kirche im Dorf lassen"

- Kritisiert zu werden, ist ohnehin schon Stress

**Merksatz: "Mach's nicht so wichtig!" (Theo Schoenaker)**

# Verbreitete Schwierigkeit, Kritik anzunehmen

---

Kritik stellt aus Sicht der Kritisierten oft mehr infrage als nur eine bestimmte Leistung oder ein Verhalten

Aus subjektiver Sicht kann sie zwei überaus schutzwürdige Güter bedrohen

- Unser Selbstwertgefühl
- Unsere soziale Akzeptanz / Zugehörigkeit

*Deshalb oft  
überraschend heftige  
Reaktionen*

Gefährliche, aber verbreitete Selbst- und Weltbilder

- "Ich werde nur dann akzeptiert / gehöre nur dann dazu, wenn ich mich anpasse und die Erwartungen der anderen erfülle"
- "Ich bin nur dann etwas wert, wenn ich perfekte Leistungen bringe"

Hohe Kritikempfindlichkeit / "Überempfindlichkeit"

- bei Menschen mit "leistungsabhängigem" Selbstwertgefühl
- bei innerer Unsicherheit über Akzeptanz / Zugehörigkeit
- bei belasteten Beziehungen

# Mit Überempfindlichkeit für Kritik umgehen

---

Manche Menschen reagieren "extrem überschießend" auf Kritik

- Heftiges Bestreiten, Rechtfertigung, Fehler Leugnen, Schuldigensuche
- Aggression, Gegenangriffe
- Tränenausbrüche, "Zusammenbruch"
- Beziehungsabbruch

**"Nicht kritikfähig"**

Der (meist unbewusste) Sinn und Zweck dieser "Überreaktionen"

- Entmutigung von Kritik → Schutz des empfindlichen Selbstwertgefühls

Wie in der Führung mit Überempfindlichkeit umgehen?

- "Verschonen" von Kritik ist keine Option
- Rabiates Durchbrechen ignoriert Bedürfnisse
- Aktives Thematisieren des Umgangs mit Kritik

**Verdeutlichen, dass  
kritisches Feedback  
zur Weiterentwicklung  
unerlässlich ist**

**... und dass die Bereitschaft,  
Kritik anzunehmen, von allen  
erwartet wird, auch wenn sie  
schwer fällt**

**... dass die Kritik aber  
weder eine Infragestellung  
der Person noch ihrer  
Teamzugehörigkeit ist**

# Mit Überempfindlichkeit für Kritik umgehen: Beispiel

*"Ich habe von letztem Mal in Erinnerung, dass Sie sehr betroffen auf einen kritischen Hinweis von mir reagiert haben."*

- Bewusst keine Wertung wie "(über)empfindlich" oder ähnliches

**Leitgedanke:  
Freundlich  
und fest**

*"Ich hatte den Eindruck, dass Sie meine Kritik viel grundsätzlicher genommen haben als sie von mir gemeint war."*

- Thema auf dem Tisch: Wir reden jetzt über den Umgang mit Kritik
- Ggf. Raum für Entgegnung geben

*"Trotzdem will und muss ich Ihnen auch künftig Feedback geben, wenn nötig, auch kritisches, weil wir uns als Team nur so verbessern können."*

- Klare Grundsatzaussage

*"Mir ist aber wichtig, dass Sie das richtig einordnen und nicht als Infragestellung Ihrer Person oder Ihrer Zugehörigkeit zu unserem Team missverstehen. Wir alle haben Punkte, in denen wir uns verbessern müssen. Solche Punkte werde ich auch in Zukunft ansprechen – nicht, weil ich an Ihnen und Ihren Fähigkeiten zweifle, sondern weil ich an Sie glaube."*

- Einordnung des Feedbacks, Ausdruck von Wertschätzung
- Entgegnung abwarten, ggf. um Reaktion bitten, Gespräch

# Resümee: Mutige und ermutigende Kritik

---

Halten wir fest:

- Ermutigung und Kritik schließen sich keineswegs aus
- Das Verschweigen von Kritik kann sogar entmutigend sein
- Umgekehrt kann auch sehr deutliche Kritik ermutigend sein ...
- ... sofern die Adressaten spüren, dass wir auf ihrer Seite stehen
- Nicht die Deutlichkeit der Kritik, sondern eine ablehnende Haltung des/der Kritisierenden macht Kritik entmutigend
- Um ermutigend kritisieren zu können, müssen wir uns selbst akzeptieren
- ... und eine freundliche, akzeptierende Haltung gegenüber den Adressaten einnehmen
- Viele Menschen erleben Kritik als Bedrohung für ihr Selbstwertgefühl und ihre soziale Akzeptanz (Zugehörigkeit)
- Überempfindlichkeit dient dazu, Kritik(er) "abzuschrecken"
- Dem nicht nachgeben; stattdessen freundlich und fest betonen, dass Kritik für Weiterentwicklung unerlässlich ist

# Ihr Berater und Change Coach

## Winfried Berner

- Diplom-Psychologe, Change Coach
- Gründer und Inhaber von "Die Umsetzungsberatung"\*
- Davor von 1985 bis 1994 Boston Consulting Group
- Change-Wissensbasis [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)

*Unter anderem mit Artikeln zu den Themen "Ermutigende Führung" und "Entmutigung"*



\* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44 / Fax 91 00 43  
[w.berner@umsetzungsberatung.de](mailto:w.berner@umsetzungsberatung.de)