

## Ratschläge für einen schlechten Kritiker: Wie Sie Ihre Mitarbeiter fertig machen

*Grundsätzlich stärkt Kritik die Unternehmenskultur, sie verbessert Arbeitsabläufe und Strukturen. Außerdem fördert konstruktive Kritik die persönliche Entwicklung und bewirkt ein effektiveres und angenehmeres Miteinander, sie erhöht sogar die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter, das behauptet zumindest der eine oder der andere Wissenschaftler. Aber wer will schon ein Unternehmen, das sich entwickelt? Wozu überhaupt sollen zufriedene und motivierte Mitarbeiter gut sein? – Funktionieren sollen die Leute und das ordentlich, wenn ich bitten darf!*

*Wenn Sie sich an die nachfolgenden Ratschläge halten und sie konsequent anwenden, werden auch Sie sehr schnell zu einem wirklich schlechten Kritiker. Auf dieser recht soliden Grundlage wird es Ihnen dann kurzerhand gelingen, ein funktionierendes Unternehmen zum völligen Stillstand zu bringen; zumindest aber die Mitarbeiter und Kollegen in den Wahnsinn.*

**Nehmen Sie  
keine falsche Rücksicht!**

Sie sollten es sich zum Grundsatz machen, Kritik hemmungslos, ohne Vorbereitung und ohne Vorwarnung zu äußern. Wichtig ist dabei nicht, dass das zu Kritisierende neu ist oder

frisch, so dass der Kritisierte sich daran erinnern kann und weiß, wovon Sie konkret sprechen. Es kommt einzig darauf an, dass Ihnen diese Kritik in irgendeiner Art und Weise nützt und sei es nur, dass Sie (endlich) mal Dampf ablassen können.

**Zeigen Sie, dass  
Ihre Meinung universelle  
Gültigkeit hat ...**

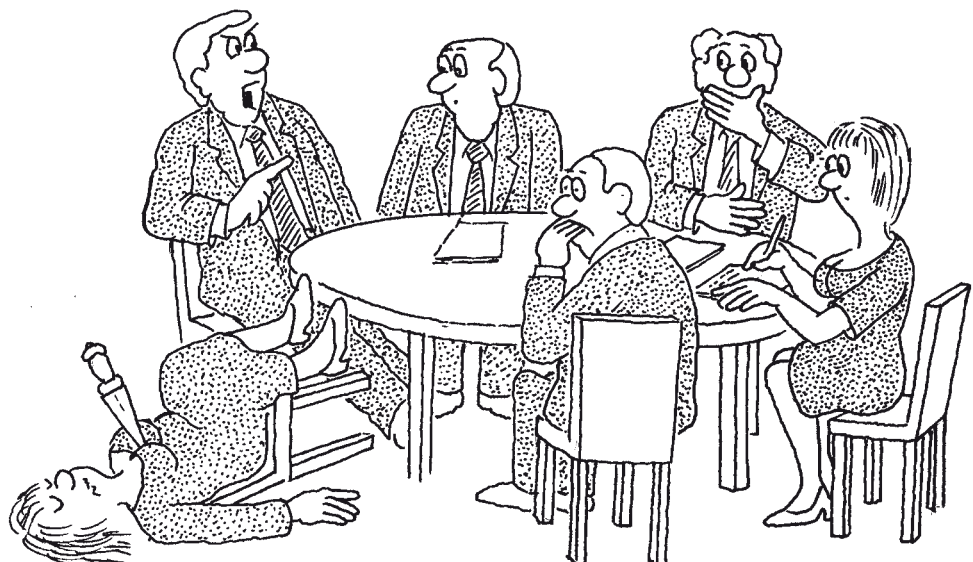
**... und bleiben Sie dabei grund-  
sätzlich unverbindlich!**

Wenn Sie einen Menschen kritisieren, machen Sie ihm bitte klar, dass Ihr persönlicher Standpunkt zugleich für die Meinung der ganzen Welt steht und dass es daran wirklich nichts

**„Noch jemand  
anderer Meinung?“**

zu rütteln gibt. Natürlich können wir nicht für andere sprechen, aber wir können doch wenigstens so tun und es den Mitarbeitern suggerieren. Formulieren Sie also ganz universell mit „Man“, „Wir“ und „Jeder“, etwa so: „Man kann wirklich sehen, dass Sie mit dieser Aufgabe überfordert sind!“ – „Wir haben festgestellt, dass Sie die Verkaufszahlen nicht erfüllen konnten“. – „Dass Sie hier alles falsch gemacht haben, kann nun wirklich jeder erkennen!“

So wird dem Kritisierten unmittelbar deutlich, dass er – sollte er anderer Meinung sein – damit völlig alleine da steht. Er wird dadurch ruhig und motiviert sich anzustrengen. Sie haben einen Sieg errungen!



## Schaffen Sie allgemeingültige Gesetze!

Vermeiden Sie bitte unbedingt Äußerungen, die Ihre eigene Wahrnehmung wiedergeben. Sagen Sie niemals: „In meinen Augen“ oder „Ich habe Sie als xy erlebt“, „Ich finde“ etc. Das macht Ihre Kritik nur annehmbar und am Ende verändert sich noch was. Wir Menschen haben etwas gegen allgemeingültige Gesetze und das machen wir uns hier jetzt zunutze. Achten Sie darauf, dass Ihre Formulierungen stets Wörter wie „immer“ oder „nie“ enthalten. Beispielsweise: „Sie kommen immer zu spät.“ oder „Sie fahren nie Ihren PC runter.“ „Damit kommen wir nicht klar.“ Ihren Mitarbeitern werden sich die Nackenhaare sträuben und Sie haben sich und Ihre Mitarbeiter vor einem konstruktiven Dialog bewahrt ...

Zudem lernt der Kritisierte, was unumstritten allgemein gültig ist und kann sich künftig danach richten.

## Vermischen Sie Beobachtungen und Bewertungen!

Machen Sie Ihre Kritik unproduktiv, indem Sie Beobachtungen und Wahrnehmungen mit Interpretationen vermischen. Optimal ist es, wenn Sie ganz darauf verzichten, Beobachtungen und Wahrnehmungen mitzuteilen. Beobachtungen erhalten Sie durch Ihre Sinne. Alles, was Sie sehen, hören, riechen, schmecken oder fühlen können, sind Beobachtungen bzw. Wahrnehmungen. Alles, was darüber hinausgeht, sind wahrscheinlich Bewertungen und Interpretationen. Wenn Sie die Beobachtung, die zu einer Interpretation geführt hat, transparent machen, kann Ihr Ge-

genüber etwas aus der Kritik mitnehmen. Wenn Sie also sagen: „Ich habe gesehen, wie Sie bei Ihrer Präsentation ständig Stand- und Spielbein gewechselt und wie Sie sich fünfmal an die Nase gefasst haben. Das wirkte auf mich nervös.“, dann geben Sie gleichzeitig eine Handlungsoption (fester Stand und Nase in Ruhe lassen).

Wenn Sie Beobachtungen einfach ganz weglassen, können Sie das partnerschaftliche Miteinander mühelos sabotieren. Ich empfehle den Satz: „Ich spüre doch ganz eindeutig, dass etwas mit dir nicht stimmt.“ Wenn Sie gefragt werden, was denn los sei, dann antworten Sie mit: „Ach, ist nur so ein Gefühl.“ Damit wird dann wirklich niemand etwas anfangen können. Schreiben Sie sich telepathische Fähigkeiten zu, ganz so, als wären die Köpfe Ihrer Mitarbeiter nichts anderes als Kochtöpfe, in die man hineinschauen kann. Das gelingt sehr gut mit allen Arten von Behauptungen und Unterstellungen. „Hier konnte man deutlich merken, dass Sie sehr an einer guten Lösung interessiert sind.“ Oder: „Hier haben Sie sich aber stark zurückgehalten.“ Usw. Mit kühnen Behauptungen können Sie fast jeden Mitarbeiter zermürben und zur Weißglut bringen. Sagen Sie Sätze wie:



„Sie haben doch gar keine Ahnung von der Sachlage und können gar nicht wissen, was hier wichtig ist.“ Bewertungen sind sozusagen das Salz in der Suppe der Kritik. Keine Kritik ohne Bewertung oder besser: Abwertung! Loben kann sich schließlich jeder selbst, wenn ihm danach ist – abwerten, das ist schon deutlich schwerer. Für entsprechende Unterstützung von außen ist letztlich jeder dankbar – auch wenn es nicht jeder auf Anhieb in angemessener Form zeigen kann.

## Relativieren Sie alles, was Sie sagen, sofort wieder mithilfe von Aber-Konstruktionen!

Das Wort „aber“ impliziert meist eine negative Konnotation. Der Grund dafür ist einfach: Wir alle hatten und haben hin und wieder mit den gefürchteten „Ja, aber-Sagern“ zu tun. Das Wort „aber“ relativiert zuvor Gesagtes, schränkt es ein oder erklärt es zumindest teilweise wieder für untauglich oder wenigstens doch nicht für ganz zutreffend. Prädestiniert für solche Einschränkungen ist der häufig gehörte Satz: „Das ist ja schön und



„Sie haben doch alle einen Vogel!“

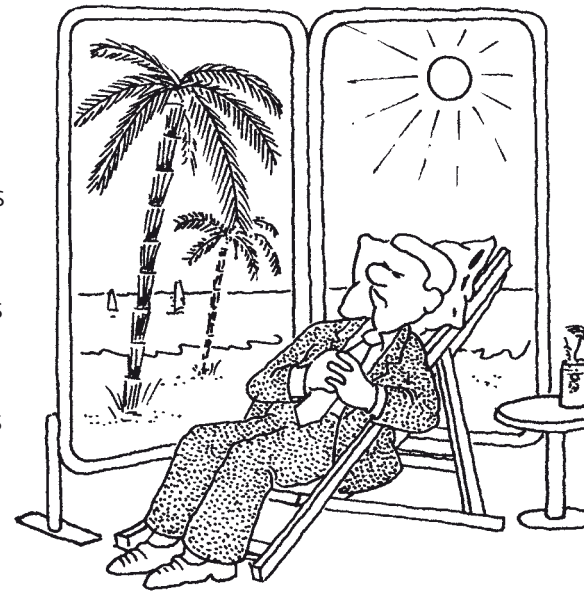
gut, aber...". Es ist durchaus erfreulich, wenn ein Vorstandsvorsitzender sagen kann: „Im letzten Jahr waren wir erfolgreich, aber im nächsten Jahr möchten wir noch erfolgreicher sein.“ Ersetzen wir hier „aber“ durch „und“ gewinnt die Aussage sofort eine ganz andere, nämlich positive Energie. Verwenden Sie also fleißig das Wort „aber“, ersetzen Sie es niemals durch Worte wie „bloß“, „nur“ oder „und“.

Dies würde die Wirkung Ihrer Aussage in einer Weise positiv färben, die völlig unüblich ist und möglicherweise als aufrichtig und konstruktiv missverstanden werden könnte.

tun haben und formulieren Sie dafür entsprechende Sätze: „Morgen muss ich noch einige Telefonate führen, ich muss die Ablage machen, ich muss eine Präsentation vorstellen, ich muss eine Vorstandsvorlage zu Ende bringen, und ich muss einkaufen. Am Abend muss ich dann noch den Garten in Ordnung bringen und ich muss...“ Mit jedem Muss wird die Last auf unseren Schultern schwerer und schwerer. Sagen Sie also Ihren Mitarbeitern ständig, dass sie dies und jenes müssen.

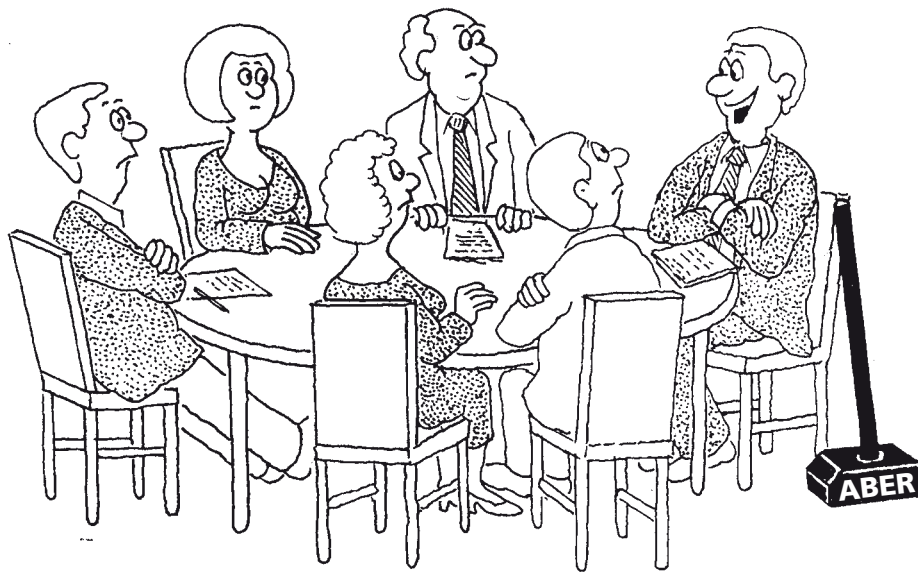
Nur so werden diese begreifen, dass das Leben kein Honigschlecken ist und Arbeit schwer sein muss. Wo kämen wir hin, wenn Arbeit Spaß machen dürfte; eine geradezu absurde Vorstellung, finden Sie nicht?

Sie stärken dadurch Ihre Position, denn jeder wird einsehen, dass Sie mehr wissen und messerscharf daraus schließen, dass Sie der Bessere sind.



„Ich MUSS mich entspannen ...!“

„Da haben Sie schon recht ...!“



**Beginnen Sie ein Kritikgespräch so wie Sie es auch beenden: Mit etwas Negativem!**

„Der erste Eindruck prägt, der letzte bleibt.“ Mit dem Einstieg prägen Sie die Gesprächsatmosphäre, hier sollten Sie also gleich mit etwas Negativem beginnen, um von vornherein ein destruktives Klima zu schaffen. Der Schluss des Gesprächs bleibt Ihrem Gegenüber am ehesten im Gedächtnis, also sollten Sie auch hier mit etwas Schlechtem schließen, sonst motivieren Sie ihn am Ende noch zu einer Veränderung. Ein Gespräch sollte also auf jeden Fall mit negativen Gefühlen enden.

**Verwenden Sie so oft es geht das Wort müssen!**

Das Wort „müssen“ ist hervorragend geeignet, um schlechte Gefühle bei Ihren Mitarbeitern zu wecken, denn es klingt so wunderbar unwiderruflich und fühlt sich dabei immer belastend an. Machen Sie doch selbst einmal die Probe aufs Exempel, vergegenwärtigen Sie sich einfach, was Sie morgen zu

**Suggestieren Sie so viel wie möglich, denn Manipulation macht uns krank!**

Bringen Sie so oft es geht Sätze wie: „Dass unser Unternehmen XY macht, ist Ihnen ja sicherlich seit langem klar.“ Oder: „Wie Sie sicherlich wissen ...“ usw. Solche Unterstellungen machen unser Gegenüber unsicher, denn jetzt wird er sich kaum noch trauen zuzugeben, dass er es vielleicht gar nicht weiß.

Dazu eignen sich Formulierungen, wie: „Ich wollte Ihnen das einfach mal gesagt haben, auch wenn mir klar ist, dass das Nichts ändern wird.“ Ganz besonders, weil diese keinen Zweifel daran lassen, was Sie von Ihrem Gegenüber wirklich halten.



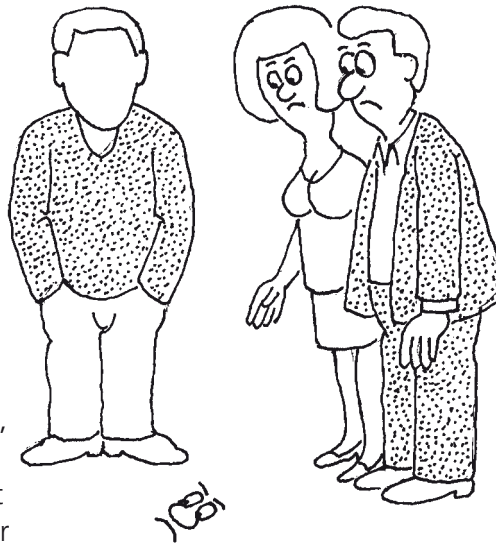
**In einem Meeting sprechen Sie am besten über die zu kritisierende Person, anstatt direkt mit ihr. Das macht sie wahnsinnig...!**

Vielleicht kennen Sie das aus Ihrer Kindheit: Verwandte sind zu Besuch, man sitzt zusammen am Tisch und Ihre Mutter unterhält den Besuch mit Sätzen wie: „Er/Sie ist ja nie ...“ oder „Er/Sie vergisst seine Sachen immer und überall“. Dieses sehr komische Gefühl können wir uns zunutze machen, indem wir in Besprechungen oder Abteilungssitzungen stets über die zu kritisierende Person reden. Sprechen Sie einen Mitarbeiter niemals direkt an, das ist zu persönlich und zu verbindlich. Kritikgespräche vor versammelter Mannschaft sind immer besonders wirkungsvoll.

Besonders wichtig an dieser überaus verbreiteten Technik ist, dass Sie dadurch allen am Gespräch Beteiligten klar machen, dass in deren Abwesenheit auch über sie entsprechend „beraten“ wird.

**Falls Sie einmal Kritik empfangen sollten: Rechtfertigen! Immer rechtfertigen!**

Wenn Sie einmal auf der anderen Seite, der Kritik-Empfänger-Seite, sind, können Sie mit massiven Rechtfertigungen auch den wohlwollendsten Gesprächspartner zermürben. Erst einmal verschlechtern Sie Ihr Fremdbild durch Rechtfertigungen, denn Sie klagen sich damit immer selbst an. Und wer Asche auf sein Haupt schüttet, wirkt nicht souverän. Außerdem ist eine Rechtfertigung auch kaum mehr als heiße Luft, denn die Kenntnis von



**„Wenn er schon sein Gesicht verliert, sollte er wenigstens nicht dabei sein!“**

der Ursache ändert an der Wirkung in der Regel nichts. Außerdem geben Sie Ihrem Gesprächspartner das Gefühl, als hätte er Sie in eine Art Verteidigungssituation gebracht.

Das tut ihm Leid und wenn Sie Glück haben, dann verzichtet er in Zukunft auf Gespräche dieser Art und Sie haben seine Bereitschaft für konstruktive Kritikgespräche endlich gebrochen ...

*Ich hoffe, Sie hatten ein wenig Freude beim Lesen dieser ironischen Zeilen. Allerdings befürchte ich, dass Sie das eine oder andere in Ihrem Arbeitsalltag tatsächlich schon erlebt haben. Wie dem auch sei, wenn Sie ein guter Kritiker sein oder werden möchten – und das wäre wirklich wünschenswert – dann halten Sie sich an das Gegenteil der postulierten Empfehlungen.*

*Ich wünsche Ihnen viele gute Kritikgespräche, auf dass Sie einiges bewirken können.*

In diesem Sinne –  
Kommen Sie gut an!

Ihr René Borbonus

## Wer ist MODERATIO?

MODERATIO – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehören Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP-Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer, (interne) Berater und ganz speziell Moderatoren.

Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An-)Leiten von Gruppen. Wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

## Impressum

Grundlagentexte für Führungskräfte, Moderatoren, Berater und Trainer

### Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration  
Langenbrucker Strasse 4  
85309 Pörnbach · Germany  
Tel. +49 84 46/9 20 30  
Fax +49 84 46/9 20 333  
info@MODERATIO.com  
www.MODERATIO.com

### Redaktion: Josef W. Seifert

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.