

Unternehmens- und Führungskultur – „Lob der Kritik“

"Kritisch zu sein, bedarf es wenig. Die Soziallehrerin hat es uns beigebracht. Es war ein wichtiges Lernziel." So beginnt der Artikel „Lob der Kritik“ von Jan Grossarth in der jüngsten Ausgabe der Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 12.04.2014. Er beschreibt darin geistreich den Nutzen der Kritik, ohne die es kein Lernen und kein persönliches Wachstum gibt. Man kann die Idee eins zu eins auf Feedback für Führungskräfte übertragen.

In dem Artikel geht es um die große Politik, um Gesellschaft, um Kultur, um Diktatoren und Tyrannen sowie um „gewöhnliche Menschen“. Gleichwohl sind die Inhalte gut und einfach auf den Mikrokosmos von Unternehmen übertragbar.

Kritik ist eine nützliche Sache; sie hilft den eigenen Standpunkt zu finden. Kritik sei die Taschenlampe der Aufklärung, so Grossarth. Entscheidend ist jedoch, wer die Taschenlampe hält. In den meist hierarchischen Strukturen sind wir es gewohnt, dass der Vorgesetzte die Taschenlampe hält, in sog. „kritischen Mitarbeitergesprächen“ sowie in den jährlichen Mitarbeiter- oder Beurteilungsgesprächen.

Interessant zu beobachten ist die Gesichtsfarbe einiger Führungskräfte, wenn sie die Taschenlampe aus der Hand geben sollen. Zum Beispiel in die Hand ihrer Mitarbeiter, damit diese einmal im Rahmen eines Führungsfeedback dem Chef den Zustand des Beleuchtetwerdens näherbringen.

In meiner langjährigen Praxis habe ich schon einige Führungskräfte kennengelernt, die eine solche Rückmeldung partout nicht akzeptieren konnten.

Zugegeben: Kritik und Feedback können schmerzen. Man kann sich ihnen entziehen, vor ihnen weglaufen, die Firma wechseln oder sich anpassen. Menschen sind konformistisch. Es gibt eine Vielzahl von Experimenten und Untersuchungen zum Gruppenzwang, in denen sich Probanden offensichtlich falschen Meinungen anschließen, wenn diese zuvor von einer hinreichend großen Zahl anderer Gruppenmitglieder geäußert wurde. Der Wunsch, dazuzugehören ist stärker als der Einsatz für die Sache.

Am meisten schmerzen Kritik und Feedback, wenn sie berechtigt sind. Sie erinnern an die eigene Unvollkommenheit, ja mitunter Mittelmäßigkeit. In solchen Fällen neigt man zur Abwehr, zum Leugnen, Ignorieren und Weglabern.

Weil sich dadurch an der Realität nichts ändert, ist diese Haltung so gefährlich. Wer Feedback und Kritik - vor allem solche, die wehtut - nicht annimmt, hat auf lange Sicht ein viel größeres Problem.

Wo Feedback auf taube Ohren stößt, ist Entwicklung am Ende. Der Mensch lernt nicht, wird nicht klüger oder produktiver. Ihn interessieren nur noch der Erhalt der eigenen Position und der Macht.

Kritikresistenz und Reflexionsunfähigkeit sind die schleichenden Gifte, an denen nicht wenige Führungskräfte und „mittelmäßige Menschen in mittelmäßigen Positionen“ leiden und auf diese Weise sogar die Existenz von Unternehmen bedrohen können.

Am Ende des Tages entstehen so die cholerischen und tyrannischen Führungskräfte, deren Verhalten sich aus der Angst vor denen, die als Persönlichkeit gewachsen sind, erklären lässt.

„... nur eine Kultur, die kritikfähige Menschen hervorbringt, ist überhaupt eine“, so schließt Grossarth seine in der Tat lesenswerte Kolumne.

Aus meiner Erfahrung von weit über einhundert moderierten Feedbackgesprächen wage ich den Transfer: nur eine Führungskultur, die Feedback in alle Richtungen zulässt und Reflexionsfähigkeit fordert und fördert, ist überhaupt eine.

Feedback trägt dazu bei, dass Arbeitsbeziehungen erfolgreich und menschlich erfüllend sind. In Zeiten des demographischen Wandels werden Unternehmen mit einer solchen Führungskultur den entscheidenden Schritt voraus sein.

Viel Freude bei der Umsetzung

Ihr

Michael Kohlhaas

PS: Gerne können Sie uns zum Zwecke der Vorstellung geeigneter Diagnoseverfahren und/oder zu Programmen der Verbesserung der Führungsqualität unter www.100persent.de oder direkt unter 07472/ 167 4546 oder per Mail an m.kohlhaas@100persent.de kontaktieren.