

DIE  ZEIT

CHANCEN Brief

HOCHSCHULE WISSENSCHAFT SCIENTIFIC COMMUNITY



Dr. acad. Sommer



*Liebe Frau Dr. acad. Sommer,
als Biologie-Professorin habe ich auch Labor-
Mitarbeiter*innen im Team. Einer verträgt Kritik überhaupt
nicht. Sobald ich eine Kleinigkeit sage, fühlt er sich
angegriffen, reagiert schroff oder hat gar Tränen in den
Augen. Woran liegt das und was kann ich tun?*

Liebe X,

für die Reaktion Ihres Mitarbeiters auf Kritik kann es viele
Gründe geben. Manche könnten bei dem Mitarbeiter selbst.

oder an äußeren Faktoren liegen - worauf Sie keinen Einfluss haben Ihr Verhalten im
Kritikgespräch könnte ebenfalls einen Anteil daran haben. Das können Sie bewusst
gestalten. Probieren Sie folgendes:

- Überprüfen Sie, wie Sie wirken, wenn Sie Kritik üben. Formulieren Sie eher Ich-
Botschaften oder Vorwürfe? Erstes ist nützlich, zweites provoziert meist Abwehr.
Manchmal wirken Führungskräfte streng oder autoritär, ohne sich dessen bewusst zu
sein. Oder sie kommunizieren auf eine Art, die auf manche von oben herab klingt.
Suchen Sie sich eine Person Ihres Vertrauens. Sprechen Sie vor, wie Sie zuletzt konkret
Kritik angebracht haben. Fragen Sie: "Wie wirkt das auf Dich? Inwiefern ist meine
Wortwahl sachlich oder wertend? Wie konstruktiv und wertschätzend empfindest Du
meinen Tonfall?"

- Stellen Sie Ihre Haltung zu den Leistungen des Mitarbeiters auf den Prüfstand, gegebenenfalls im Vergleich zu den anderen Mitarbeiter*innen. Vielleicht sind Sie grundsätzlich unzufrieden mit seinem Verhalten oder seiner Arbeitsleistung? Wenn dem so wäre, wird er das spüren und vielleicht davon verunsichert sein. Dann gilt es, zunächst Vertrauen aufzubauen.
- Sprechen Sie dafür dem Mitarbeiter in der nächsten Zeit bewusst und verstärkt Anerkennung und Wertschätzung für seine Arbeit aus. Das können Sie auch für Arbeiten tun, die zu den Routineaufgaben gehören. In der Regel fällt es uns viel leichter, eine Kritik anzunehmen, wenn sich Kritik und Anerkennung die Waage halten.
- Führen Sie mit dem Mitarbeiter ein Gespräch über Rückmeldegespräche. Sagen Sie, dass Sie sich eine Arbeitsbeziehung zu ihm wünschen, in der auch kritische Dinge offen und konstruktiv angesprochen werden können. Schildern Sie, dass es Sie betroffen macht, wenn ihm im Gespräch mit Ihnen die Tränen kommen. Oder dass es Sie ärgert, wenn er mit einem Verhalten reagiert, das Sie als abweisend empfinden. Fragen Sie, was ihm helfen würde, die Rückmeldung gefasster anzunehmen. Und bitten Sie um Rückmeldung zu Ihrer Art, Kritik anzubringen. Wie gut ist es Ihnen in der konkreten Situation x gelungen, die Kritik sachlich und konstruktiv zu formulieren?

Machen Sie sich also an die Arbeit, die Arbeitsbeziehung zu Ihrem Mitarbeiter vertrauensvoll und belastbar zu machen. Das braucht ein wenig Zeit - und wird gelingen, wenn Sie es ernst meinen und am Ball bleiben. Dieser Ball liegt in Ihrem Feld - dem Feld der Führungskraft.

Dr. Ute Symanski, Köln, ist Hochschulberaterin und Coach. Sie schreibt für das Coachingnetz Wissenschaft als "Dr. acad. Sommer". Kontakt: www.hochschulcoaching.de und www.coachingnetz-wissenschaft.de

Auch eine Frage an Dr. acad. Sommer? Schreiben Sie an chancen-brief@zeit.de, twittern Sie unter #ChancenBrief – oder hinterlassen Sie uns [in diesem Kontaktformular](#) anonym Ihre Frage!