VS – Nur für den Dienstgebrauch



Handbuch zur PDV 100 VS-NfD

Führung und Einsatz

BOORBERG

H Kritikfähigkeit

1. Begriff und Bedeutung

Das Selbstverständnis der Führungskraft soll nach dem fünften Absatz der Nr. 1.5.2.1 auch die Kritikfähigkeit umfassen (*vgl. Nr. 1.5.2.1 H*). Damit ist an dieser Stelle die Fähigkeit gemeint, Kritik entgegenzunehmen. Zu einem späteren Zeitpunkt (*vgl. Nr. 1.5.2.2.1 P*) wird darauf eingegangen, dass die Kritik, die eine Führungskraft gegenüber anderen Personen im dienstlichen Kontext anbringt, in einer angemessenen Form erfolgt. Der dortige Kommentar verweist auf den hier niedergelegten Text. Dieser Verweis gründet sich auch auf der Sichtweise der Fachliteratur, die die Kritikfähigkeit direkt als dialogischen Prozess betrachtet, der auf Reziprozität beruht: Nur wer bereit ist, selbst Kritik an seinem Verhalten zuzulassen, hat die notwendige Glaubwürdigkeit, um auch Kritik zu üben. Und umgekehrt: Nur wer Kritik wertschätzend und sachlich formulieren kann, schafft die Voraussetzungen dafür, dass sie angenommen und verarbeitet werden kann. So wird in der Forschung auch unterschieden zwischen

– aktiver Kritikkompetenz: der Fähigkeit, Kritik sachlich und konstruktiv zu äußern
– passiver Kritikkompetenz: der Fähigkeit, Kritik zu empfangen und produktiv zu verarbeiten

[Bruce, A. (2007). *Kritikkompetenz im Management. Der Einfluss der Kritikkompetenz auf den beruflichen Erfolg von Führungskräften.* (S. 1). Springer Gabler.].
Kritikfähigkeit wird verstanden, als [Roth, H. (1971). *Pädagogische Anthropologie.* (S. 383). Beltz.]:

> **Kritikfähigkeit**
> […] die Fähigkeit, begründet Kritik zu äußern und ebenso Kritik aufzunehmen, sie zu reflektieren und gegebenenfalls das eigene Verhalten zu verändern.

2. Kritikfähigkeit als Haltung und Führungsprinzip

Wie einleitend ausgeführt, erschöpft sich Kritikfähigkeit im Führungshandeln nicht darin, Kritik zu äußern, sondern zeigt sich vor allem in der Bereitschaft, selbst Kritik entgegenzunehmen. Damit ist sie mehr als ein Führungsinstrument, sie ist Ausdruck einer inneren Haltung. Wer Kritik annehmen kann, offenbart eine grundlegende Offenheit gegenüber der eigenen Begrenztheit und Unvollkommenheit. Für Führungskräfte bedeutet dies, sich der Tatsache zu stellen, dass ihr Handeln nur in wenigen Fällen vollständig deckungsgleich mit den Erwartungen, Bedürfnissen oder Wahrnehmungen anderer ist. Kritik eröffnet ihnen daher einen Zugang zu Selbstreflexion und Wachstum. Diese Haltung ist nicht selbstverständlich. Sie erfordert die Fähigkeit, Irritationen auszuhalten, das Selbstbild zu hinter-

fragen und Spannungen als Impuls zur Weiterentwicklung zu begreifen. In dieser Perspektive ist Kritikfähigkeit ein Symbol von Stärke: die Bereitschaft, sich selbst in Frage stellen zu lassen, ohne die eigene Führungsrolle zu verlieren. Kritikfähigkeit berührt die Dialektik von Macht und Verletzlichkeit. Führungskräfte verfügen zwar über Autorität – zumindest über Amtsautorität, bestenfalls über hohe personale Autorität –, sie sind jedoch zugleich auf Resonanz angewiesen. Wer Kritik annimmt, eröffnet Dialog, Lernprozesse und Vertrauen. Damit trägt Kritikfähigkeit wesentlich zur Glaubwürdigkeit und Integrität von Führung bei. Sie wirkt nicht nur auf das individuelle Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, sondern prägt die Kultur des gesamten Teams – und damit die Lernfähigkeit der Organisation insgesamt. Wenn Kritikfähigkeit zum organisationalen Prinzip wird, entsteht ein Klima, das Problemlösungsfähigkeit, Innovationskraft und Resilienz durch soziale Kohäsion fördert. Eine solche Kultur wirkt vorbeugend gegen Eskalation und verhindert das manchmal anzutreffende lähmende Schweigen in Organisationen, das notwendige Veränderung blockiert [Detert, J. R. & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal, 54*(3), 461–488. DOI: 10.5465/AMJ.2011.61967925].

Besonders deutlich wird dies in einer respektvollen Führung, in der Kritikfähigkeit eine tragende Rolle einnimmt. Ausführlicher zu Respekt und den zwölf Merkmalen siehe in der Kommentierung zur Nr. 1.5.2.2.1 (*vgl. Nr. 1.5.2.2.1 C 1.*) und auch in der Nr. 1.5 (*vgl. Nr. 1.5 PFM*). Die zwölf Merkmale respektvoller Führung [Van Quaquebeke, N. & Eckloff, T. (2010). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics, (91)*, 343–358. DOI: 10.1007/s10551-009-0087-z] umfassen neun Merkmale, die sich unmittelbar auf Kritikfähigkeit im Ganzen beziehen, und vier davon lassen sich direkt oder indirekt in Bezug zur Fähigkeit setzen, sich kritisieren zu lassen:

1. Den Anderen als einen erwachsenen Menschen behandeln
2. An der Meinung des Anderen interessiert sein
3. Jemanden höflich behandeln
4. Jemanden nicht für die eigenen Fehler verantwortlich machen

Diese Verhaltensweisen machen deutlich, dass Kritikfähigkeit nicht isoliert steht, sondern in einem größeren Rahmen, insbesondere von Kommunikationskompetenz, emotionaler Intelligenz und rollenklarer Führung eingebettet ist. Sie stellt eine essenzielle Voraussetzung des erfolgreichen Denkens, wie beim systemischen Denken (*vgl. Nr. 1.5.2.1 C*), dar. Die Selbstüberwachung des Egos wird für Führungskräfte nur möglich, wenn sie die Meinung anderer Menschen zu ihrem Verhalten anerkennen, um dann daraus ein bestimmtes Bild von sich selbst zu projizieren, mit dem sich soziale Zwecke – in diesem Fall Führungshandeln – erreichen lassen.

[Snyder, M. (1987). *Public appearances/private realities. The psychology of selfmonitoring.* (S. 5). W. H. Freemann.].
Darüber hinaus zeigt sich, dass Kritikfähigkeit im Spannungsfeld zwischen Macht und Abhängigkeit besonders bedeutsam ist. Während Führungskräfte in der Lage sind, Kritik nach unten jederzeit einzusetzen, hängt die Bereitschaft von Mitarbeitenden, Kritik nach oben zu äußern, von der Haltung der Führungskraft ab. Je stärker Machtasymmetrien betont werden, desto größer ist die Gefahr, dass Kritik zurückgehalten, verzerrt oder nur verdeckt geäußert wird. Mitarbeitende äußern insbesondere dann konstruktiv Kritik, wenn sie ihren Beitrag als wirksam erleben und Vertrauen in die Fairness der Führung haben [Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 173–197. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328]. Kritikfähigkeit auf Seiten der Führungskräfte wird damit zu einem Schlüsselfaktor für die Offenheit innerhalb hierarchischer Strukturen.

3. Kritik im organisationalen Rahmen

Um die Kritik, die geäußert wird, überhaupt inhaltlich zu verstehen, ist es von Vorteil, wenn die Führungskraft der die Kritik äußernden Person aufmerksam zuhört, Gesprächsstörungen vermeidet, bei möglichen Missverständnissen nachfragt („Können Sie mir genauer erklären, was genau verbessert werden sollte? Ich möchte sicherstellen, dass ich Sie richtig verstehe.“) und sich gleichzeitig nicht rechtfertigt, gegenargumentiert oder verteidigt – so schwer diese Zurückhaltung in dem Moment fallen mag. Im Gegenteil, die Ermutigung zur Äußerung von Kritik ist eine der wichtigen Gegenmaßnahmen zur Vermeidung von zu hoher Gruppenkonformität [Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Houghton Mifflin.]. Das Nach- oder Rückfragen kann auch mit einem gemeinsamen Weiterdenken verbunden werden, wie ähnliche Situationen in der Zukunft behandelt werden sollten. Wenn nachgeordnete Personen oder andere Führungskräfte Kritik äußern, ist es von Vorteil, sich am Ende des Gesprächs für die Äußerungen zu bedanken („Vielen Dank, dass Sie mir gegenüber so offen waren und mir diese Hinweise gegeben haben. Ich werde darüber nachdenken und Ihre Vorschläge berücksichtigen.“). Im Gespräch ist es von Bedeutung, auf emotionaler Ebene die Kritik von dem eigenen Selbstwertgefühl zu trennen. Die Kritik gilt nicht der Führungskraft als Person, sondern sie gilt dem Verhalten, das die Führungskraft auf Grund der Kritik in der Zukunft verbessern kann. Wie es um die Organisationskultur im engeren dienstlichen Umfeld bestellt ist, lässt sich auch daran ablesen, wie konstruktiv Kritik empfunden wird: In innovationsfreundlichen und risikobereiten Kulturen wird Kritik tendenziell als Chance begriffen, während in rigiden und hierarchischen Strukturen eher Abwehr, Rechtfertigung und Schuldzuweisungen dominieren.
Ein weiterer Aspekt der Kritikfähigkeit betrifft die psychologische Dimension, insbesondere die Fähigkeit zur Selbstregulation in kritischen Momen-

ten. Wenn Führungskräfte Kritik entgegennehmen, bedeutet dies häufig auch, eine spontane Kränkung, ein Gefühl der Bloßstellung oder einen Impuls zur Verteidigung zu überwinden. Diese Fähigkeit der emotionalen Regulation ist entscheidend, um eine Situation nicht eskalieren zu lassen und die Rückmeldung konstruktiv zu verarbeiten. Gerade die bewusste Unterbrechung automatischer Abwehrreaktionen ist eine Grundvoraussetzung für lernförderliches Verhalten [Gross, J. J. (2015). Emotion Regulation: Current Status and Future Prospects. *Psychological Inquiry, 26*(1), 1–26. DOI: 10.1080/1047840X.2014.940781]. Kritikfähigkeit ist insofern nicht nur Ausdruck kognitiver Einsicht, sondern auch emotionaler Reife.
Zugleich hängt Kritikfähigkeit eng mit dem Konzept der psychologischen Sicherheit zusammen. In Organisationen, in denen Mitarbeitende ohne Angst vor negativen Konsequenzen Kritik äußern können, entsteht ein Klima, das Lernen, Innovation und gemeinsame Verantwortung fördert [Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. DOI: 10.2307/2666999]. Führungskräfte tragen dazu bei, indem sie selbst Kritik annehmen und dadurch ein Vorbild schaffen, das verdeutlicht: Rückmeldungen sind kein Angriff, sondern Teil einer gemeinsamen Entwicklung. Die Fähigkeit, Kritik wertschätzend zu akzeptieren, wird so zu einem Katalysator für psychologische Sicherheit und zu einem wesentlichen Element einer resilienten Organisation.
In enger Verbindung dazu steht die Fehlerkultur (*vgl. 1.5.2.1 J*). Kritikfähigkeit bildet die Basis für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern, weil sie die Bereitschaft einschließt, eigene Grenzen zu akzeptieren und Verantwortung zu übernehmen. Fehlerkultur, verstanden als „Just Culture", unterscheidet zwischen Schuldzuweisungen und dem offenen Lernen aus Fehlern [Dekker, S. (2012). *Just culture: Balancing safety and accountability.* Ashgate.]. Führungskräfte, die Kritik annehmen, schaffen ein Klima, in dem Fehler nicht tabuisiert, sondern als Lernchancen verstanden werden. In solchen Umgebungen sinkt die Wahrscheinlichkeit für Abwehr, Rechtfertigung oder Schweigen – Verhaltensweisen, die Organisationen sonst langfristig blockieren.
Hinzu kommt die entwicklungspsychologische Perspektive: Kritikfähigkeit ist keine statische Eigenschaft, sondern kann durch gezieltes Training und systematische Lernformate gefördert werden. In der Führungsfortbildung bieten Methoden wie 360-Grad-Feedback, kollegiale Fallberatung oder strukturierte Reflexionsgespräche Möglichkeiten, mit Kritik konstruktiv umzugehen und sie in persönliches Wachstum zu überführen. Entscheidend ist hierbei, dass Kritik nicht nur im Ausnahmefall, sondern als kontinuierliches Lernmoment in den Führungsalltag integriert wird [London, M. & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review, 12*(1), 81–100. DOI: 10.1016/S1053-4822(01)00043-2]. Schließlich lässt sich Kritikfähigkeit auch als Motor der lernenden Organi-

sation (*vgl. Nr. 1.5.2.1 K*) verstehen. Lernfähigkeit gilt als kollektive Disziplin, die nur dann entsteht, wenn Einzelne bereit sind, ihre mentalen Modelle zu hinterfragen [Senge, P. M. (2017). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation.* (11. Aufl.). Schäffer-Poeschel.]. Kritik ist in diesem Sinne der konkrete Anlass, eingefahrene Denkmuster zu öffnen und neue Perspektiven zuzulassen. Eine Organisation, die Kritikfähigkeit systematisch verankert, entwickelt sich nicht nur auf individueller, sondern auch auf kollektiver Ebene weiter und stärkt dadurch ihre Anpassungsfähigkeit an komplexe Anforderungen.

Exkurs Rechtfertigung und Erklärung

Rechtfertigungen sind der Versuch, andere von den eigenen Handlungen und Entscheidungen zu überzeugen. Sie liefern Gründe und Argumente nicht allein zur Information, sondern mit der Absicht, Zustimmung zu erhalten und Verantwortung teilweise abzugeben. Im Kern sind Rechtfertigungen eine Form defensiver Kommunikation: Die eigene Position wird versucht, zu verteidigen, indem Ursachen in äußeren Umständen oder bei anderen Personen gesucht werden. Typische Formulierungen lauten: „Ich konnte nicht anders", „Es wurde von mir verlangt" oder „Es gab keine andere Möglichkeit". Hinter der Rechtfertigung steht häufig das Bedürfnis nach Absolution, Schuldgefühle sollen reduziert werden, indem man sich von anderen bestätigen lässt, dass man nicht selbst verantwortlich war.

Erklärungen sind demgegenüber etwas anderes. Sie dienen nicht dazu, Zustimmung einzuholen oder Verantwortung zu verschieben, sondern zur Klärung und Verständigung. Wer erklärt, legt offen, aus welchen Gründen er oder sie gehandelt hat, und übernimmt Verantwortung für dieses Handeln. Eine Erklärung ist damit Ausdruck von Transparenz und Selbstverantwortung. Sie informiert über Beweggründe, ohne die Erwartung, dass die andere Seite automatisch Verständnis oder Entlastung gewährt. Während Rechtfertigungen dem Selbstschutz dienen, sind Erklärungen ein Mittel zur Ursachenforschung und ehrlichen Kommunikation.

Rechtfertigungen wirken wie ein Rückzug aus der Verantwortung,
Erklärungen hingegen wie ein Schritt in die Verantwortung hinein.

Zu bedenken ist dabei jedoch, dass auch die Perspektive der Person, die die Kritik äußert, eine subjektive Perspektive ist. Das bedeutet, dass sie am Ende nicht immer mit der eigenen Haltung übereinstimmen muss. Weiterhin ist zu bedenken, dass wenn mehrere Menschen eine solche Rückmeldung geben, die von der Selbstwahrnehmung abweicht, dennoch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Kritik berechtigt ist.

4. Typologie von Kritiknehmern

Führungskräfte handhaben Kritik in unterschiedlicher Weise. So lassen sich verschiedene Typen beschreiben, vom kompetenten Kritiknehmer über den kumpelhaften, den autoritären bis hin zum konfliktscheuen [Bruce 2009, S. 154 ff.]. Ebenso differenziert zeigen sich die Reaktionen auf empfangene Kritik: Manche nehmen sie souverän an, andere reagieren defensiv oder verweigern die Auseinandersetzung (vgl. Abbildung H 1). Diese Typologie verdeutlicht, dass Kritikfähigkeit nicht selbstverständlich ist, sondern bewusst kultiviert und trainiert werden muss. Der positive Teil daran ist jedoch, dass sie als soziale Fähigkeit erlern- und ausbaubar ist. Dabei überwiegt das Modell- oder Imitationslernen, das es ermöglicht, ein zusammenhängendes Muster von Verhaltensweisen zu erlernen und dauerhaft verfügbar zu machen [Fischer, L. & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie.* (3. Aufl.). (S. 69). Oldenbourg.].

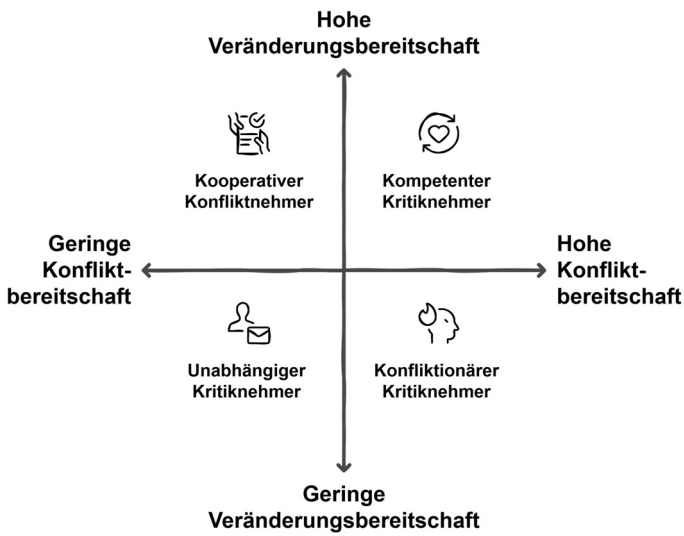


Abbildung H 1: Typologie von Kritiknehmern (eigene Darstellung)

a) Kompetente Kritiknehmer

Kompetente Kritiknehmer zeichnen sich dadurch aus, dass sie Kritik nicht als Bedrohung, sondern als Lernchance begreifen. Sie sind fähig, Rückmeldungen ernsthaft zu prüfen, sie aus einer anderen Perspektive zu betrachten und eigenes Verhalten, wo nötig, kritisch zu hinterfragen. Daraus entsteht die Bereitschaft, Veränderungen vorzunehmen und sich weiterzuentwickeln. Kompetente Kritiknehmer erkennen in geäußerter Kritik

auch mögliche eigene Schwächen und sind bereit, diese aufzuarbeiten. Ihre Haltungen sind von Ernsthaftigkeit geprägt, zugleich aber von der Fähigkeit, Spannungen mit einer gewissen Gelassenheit oder humorvollen Distanz zu entschärfen, ohne damit die Bedeutung der Kritik zu verharmlosen. Humor dient ihnen als Mittel der Entlastung, nicht als Weg, produktive Auseinandersetzungen zu entwerten. Entscheidend ist, dass sie Kritik in einen Prozess der Selbstreflexion integrieren und dies als Beitrag zur Erweiterung ihrer persönlichen und beruflichen Fähigkeiten begreifen.

b) Konfliktionäre Kritiknehmer

Konfliktionäre Kritiknehmer stellen einen eigenständigen Typus dar. Diese zeichnen sich zwar durch ein hohes Maß an Konfliktbereitschaft aus, verfügt jedoch nur über eine schwach ausgeprägte Selbstüberwachung. Auch Kooperationsfähigkeit und die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme sind bei ihnen kaum entwickelt. Ebenso gering sind die Bereitschaft zur Veränderung, die Akzeptanzfähigkeit und der angemessene Umgang mit Humor. Kritik erleben sie weniger als konstruktiven Impuls, sondern vielmehr als Bevormundung. Entsprechend fehlt ihnen die Bereitschaft, sich an Rückmeldungen von Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitenden produktiv auszurichten. Werden sie kritisiert, eskaliert die Situation häufig, da die Kritik als persönlicher Angriff interpretiert wird. Ihre geringe Kooperationsbereitschaft führt dabei oft zu rechthaberischen Reaktionen, die eine Klärung des Konflikts zusätzlich erschweren.

c) Kooperative Konfliktnehmer

Kooperative Kritiknehmer zeichnen sich durch eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft, Offenheit für Veränderungen, Akzeptanzfähigkeit und eine humorvolle Grundhaltung aus. Gleichzeitig fehlt es ihnen jedoch an Konfliktfähigkeit. Sie neigen dazu, Kritik und unterschiedliche Meinungen zwar bereitwillig anzuhören, diese jedoch weder kritisch zu hinterfragen noch nachhaltig umzusetzen. Ihr Verhalten wirkt häufig schwankend, da sie sich schnell anpassen und allzu rasch auf neue Impulse reagieren. Dabei scheuen sie die Auseinandersetzung und meiden offene Konflikte, wodurch sie sich schwer tun, Kritik in konstruktiver Weise zu verarbeiten. Typisch für diesen Kritiktyp ist ein vorschnelles Zustimmen, das eher Harmonie sichern soll, anstatt zu einer vertieften Klärung oder Weiterentwicklung beizutragen.

d) Unabhängige Kritiknehmer

Unabhängige Kritiknehmer sind vor allem durch eine geringe Bereitschaft zur persönlichen Veränderung gekennzeichnet. Zwar besitzen sie grundsätzlich die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten und im Rahmen solcher Situationen kooperativ zu handeln, doch setzen sie diese Möglichkeiten nicht ein, um an sich selbst zu arbeiten oder ihre Eigenschaften wei-

terzuentwickeln. Ihre Perspektive halten sie für die einzig richtige, weshalb sie diese nur selten verlassen. Oft verbirgt sich hinter einer humorvollen Haltung eine latente Besserwisserei. Trotz einer insgesamt positiven Grundhaltung gelingt es diesem Kritiktyp daher kaum, Kritik so zu verarbeiten, dass daraus echte Entwicklungsschritte entstehen.

I Wirkungsbewusstsein

1. Begriff und Bedeutung, Abgrenzungen

Der fünfte Absatz der Nr. 1.5.2.1 zum Selbstverständnis der Führungskraft beschreibt zunächst Führungskräfte, die ihr Handeln reflektieren (*vgl. Nr. 1.5.2.1 G*) und kritikfähig sind (*vgl. Nr. 1.5.2.1 H*). Im zweiten Satz wird dann weiter gefordert, dass Führungskräfte sich die Wirkungen ihrer Entscheidungen bewusst machen. Damit wird ein **Wirkungsbewusstsein** beschrieben, das zu einer der Kernkompetenzen aufwächst: die Fähigkeit, das eigene Handeln nicht isoliert, sondern stets im Hinblick auf seine kurz-, mittel- und langfristigen Folgen zu bedenken.
Die Vorschrift konkretisiert an dieser Stelle das Wirkungsbewusstsein auf Entscheidungen (*vgl. Nr. 1.5.2.2.3 D*) als Teil des Führungshandelns. Führungskräfte müssen jedoch auch Wirkungsbewusstsein für ihr Verhalten und ihre Handlungen haben. Diese Aspekte werden im ersten Absatz der Nr. 1.5.2.1 aufgegriffen mit der Formulierung „Führungskräfte sind sich ihrer wertebasierten Führungsrolle, der damit verbundenen Vorbildfunktion sowie der daraus resultierenden Verantwortung bewusst." In Bezug auf diese Aspekte wird deshalb auf die dortige Kommentierung der Stichworte „Werteorientierte Führung" und „Vorbildfunktion" verwiesen (*vgl. Nr. 1.5.2.1 A; 1.5.2.1 B*).
Entscheidungen als Führungshandeln werden damit nicht auf die Entscheidungsakte an sich reduziert, sondern auf deren Konsequenzen für Organisation, Mitarbeitende und Gesellschaft ausgeweitet. Eine mögliche Definition lautet:

Wirkungsbewusstsein
ist die Fähigkeit, sowohl direkte und indirekte als auch kurz- und langfristige Folgen von eigenen Entscheidungen im Führungshandeln in organisationaler, sozialer und gesellschaftlicher Hinsicht mitzudenken, zu antizipieren und in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen.

Damit grenzt sich Wirkungsbewusstsein von benachbarten Konzepten ab:
- Reflexion (*vgl. Nr. 1.5.2.1 G*) fragt nach dem Wie und Warum des eigenen Handelns und setzt stärker im Nachhinein oder im Prozess an („reflection-in-action/on-action").
- Feedback (*vgl. Nr. 1.5.2.1 L*) ist die Rückmeldung durch andere über wahrgenommene Wirkungen und macht blinde Flecken sichtbar.