



Anja Gerber-Oehlmann

Kritisieren für Berater: Der Hochseilakt

Von Anja Gerber-Oehlmann
25.02.2013

Staufenbiel • [Link zum Artikel](#)

Kritisieren gehört zum Berateralltag. Wie Consultants trotzdem ihren Job machen, ohne dem Kunden auf die Füße zu treten, lesen Sie hier:

Als externer Berater Kritik zu üben ist eine echte diplomatische Herausforderung. Zwar sollen Consultants Verbesserungsvorschläge machen und Kritik an den Schwachstellen des Unternehmens und der Mitarbeiter äußern. Dabei riskieren sie aber auch, ihrem Kunden, von dem sie wirtschaftlich abhängig sind, auf die Zehen zu treten. Wenn sie dann noch Junior Consultant und deutlich jünger als der Projektleiter sind, wird es noch ein bisschen schwieriger mit dem Kritisieren.

Kritik üben

Kritik zu üben fällt zwar meist etwas leichter, als Kritik anzunehmen. Um jedoch gut und konstruktiv kritisieren zu können, wäre „üben“ tatsächlich die richtige Herangehensweise. Denn dass auch wohlgemeinte Kritik schnell einmal in den falschen Hals geraten kann, hat sicherlich jeder schon erlebt. Wir hören

oft etwas anderes aus dem Gesagten heraus, als eigentlich gemeint war. Umso wichtiger ist es, sich als Kritisierender vorher Gedanken darüber zu machen, was beim Gegenüber ankommen soll.

Wie lässt sich Kritik also so klar und deutlich äußern, dass sie der Aufgabe und dem eigenen Image dient, zugleich aber so diplomatisch ist, dass die Anregungen auch angenommen und umgesetzt werden?

Zunächst einmal: Als Consultant ist es Ihre Aufgabe, den Finger in die Wunde zu legen. Reden Sie also nicht um den heißen Brei herum. Gleichzeitig sollten Sie Kritik konstruktiv äußern, um die Wunde nicht noch zu verschlimmern. Folgende Tipps können dabei unterstützen: Kritik sollte sachlich, konstruktiv und zeitnah sein. Sachlich ist sie, wenn Sie zwar von sich, der Situation und Ihren Gefühlen reden, aber dabei nicht emotional sind. Konstruktiv ist Kritik, wenn sie respektvoll formuliert wird und nützliche Informationen zu Verbesserungen gibt. Zeitnah bedeutet, in einem engen

zeitlichen Zusammenhang, jedoch in einem günstigen Augenblick.

Die Kunst zu kritisieren: 10 Tipps

1. Bauen Sie vorher Vertrauen auf
2. Bereiten Sie sich vor
3. Timing ist alles: Achten Sie auf eine günstige Gelegenheit
4. Äußern Sie Ihre Kritik unter vier Augen
5. Sprechen Sie immer von sich selbst, nicht in der Du- oder Sie-Form
6. Beobachtungen anstatt Bewertungen
7. Fragen Sie nach bisherigen Lösungsansätzen
8. Entwickeln Sie gemeinsam eine Lösung
9. Bedanken Sie sich und beenden Sie das Gespräch positiv
10. Sie sind nicht dafür verantwortlich, ob jemand die Kritik annimmt

Es lohnt sich, auf kritische Rückmeldungen vorbereitet zu sein. Überlegen Sie vorher: Welche Auswirkungen hat der Ist-Zustand auf Ihre Arbeit, das Team, das Projekt, das Unternehmen? Was wäre, wenn Ihre Verbesserungsvorschläge nicht angenommen werden? Wie würden Sie persönlich damit umgehen?

Sich hierüber vorab klar zu werden, bringt Ihnen mehr Gelassenheit im Auftreten und damit mehr Überzeugungskraft.

Immer konkret

Kritik sollte grundsätzlich konkret und aus der Ich-Perspektive formuliert sein. Vermeiden Sie Formulierungen wie „man, Du, Sie“ oder Pauschalierungen wie „immer“ oder „nie“, die leicht schwammig oder aggressiv wirken. Hilfreich ist oft ein Dreier-Schritt: „Mir ist aufgefallen..., deshalb befürchte ich... mein Vorschlag wäre...“.

Häufig ist es sogar empfehlenswert, zunächst nur die eigene Beobachtung mitzuteilen, ohne sie jedoch zu bewerten. Schildern Sie dann die möglichen Folgen des Sachverhaltes und fragen Sie den Gegenüber nach seiner Meinung. Geben Sie aber (noch) keine Lösung vor. Denn dann ist die Gefahr groß, dass der Kunde sich bevormundet fühlt und die Lösung nicht akzeptiert. Wenn Sie den Kunden in die Entwicklung der Lösung mit einbeziehen, kommen Sie ins Gespräch. Eigene Vorschläge können Sie immer noch anbringen, wenn sich die Situation nicht in die richtige Richtung entwickelt. So binden Sie den Kritisierten besser ein und nehmen ihn und seine Meinung ernst.

Die richtige Basis für Kritik schaffen

Kritik sollte immer an denjenigen gerichtet sein, den es angeht. Ob jemand kritikfähig ist und ob er sich ausgerechnet von Ihnen kritisieren lässt, hängt von vielen Faktoren ab. Es bedarf Fingerspitzengefühl, andere nicht vor den Kopf zu stoßen. Um aber überhaupt in der Lage zu sein, als

Externer einen fremden Mitarbeiter zu kritisieren, sollten Sie zunächst Vertrauen schaffen. Vertrauen ist die Basis dafür, dass man Ihnen überhaupt zuhört.

- Hören Sie gut zu und fragen Sie nach. Das bietet Ihnen die Chance, sensible Punkte in der Zusammenarbeit schnell zu erkennen und ermöglicht Ihnen, die Bedürfnisse des Projektteams zu berücksichtigen.
- Fragen Sie nach bisherigen Lösungsansätzen und äußern Sie sich wertschätzend über die bisherige Arbeit der Mitarbeiter. Jeder macht es schließlich so gut er kann.
- Fragen Sie im Zweifelsfall nach, wie Ihre Kritik angekommen ist. Damit lassen sich Missverständnisse vermeiden und eine unguete Stimmung schnell entschärfen.

Dennoch kann gut überlegte und wohlformulierte, sachliche Kritik auf Einwände stoßen.

Nehmen Sie sie elegant auf, indem Sie etwa Verständnis oder Zustimmung signalisieren: „Ja, das habe ich auch erst gedacht, aber nachdem ich...“.

Oder indem Sie den vermeintlichen Nachteil als Vorteil herausstellen, zum Beispiel: „Dann müssen wir ja bis morgen früh arbeiten!“ – „Ja, genau. Und wir können die Systeme testen, ohne dass uns jemand in die Quere kommt.“

Hier macht es Sinn, sich mögliche Einwände und passende Argumente vor dem Gesprächstermin zurecht zu legen. Zeigen Sie die Vorteile der Veränderung auf und entwickeln Sie gemeinsam eine Strategie zur Umsetzung.

Der andere entscheidet

Bedanken Sie sich am Ende des Gesprächs. Selbst dann, wenn es nicht so verlief, wie Sie es sich gewünscht haben. Ein Dank stabilisiert die Beziehung und hilft, das Vertrauen aufrecht zu erhalten.

Was tun, wenn trotz Ihrer perfekt vorgetragenen Kritik und genialen Verbesserungsvorschlägen doch nichts umgesetzt wird?

Bedenken Sie: Kritik ist immer eine persönliche, subjektive Bewertung. Jemand anderes würde dieselbe Situation vielleicht anders sehen. Selbst bei einer konstruktiven Kritik mit hilfreichen Vorschlägen entscheidet immer der andere, ob er sie annehmen will oder nicht.

Ein Consultant trägt zwar die Verantwortung dafür, vereinbarte Ziele zu erreichen, nicht jedoch dafür, ob und wie Vorschläge für Verhaltens- oder Arbeitsweisen umgesetzt werden. Diese Freiheit sollten sich Berater immer bewahren.

Die größten Fehler

- Kritik per Telefon oder Mail
- Kritik wegen Kleinigkeiten
- Meckern anstatt konstruktiv zu kritisieren
- Zu lange mit Kritik warten
- Pauschaläußerungen
- Hörensagen (Wiedergabe von Anschuldigungen Dritter)
- Kritik in Gegenwart Dritter und Kritik an Abwesenden
- Persönlich, verletzend oder beleidigend werden
- Ärgerliche Bemerkungen
- Abwertende Vergleiche machen
- Ironie, Sarkasmus, aggressives, herablassendes Verhalten

Bleiben Sie also ruhig, respektvoll und freundlich. Hinterfragen Sie sich auch immer wieder selbst. Das sind die Schlüssel für Vertrauen und Akzeptanz.

Zur Autorin:

[Anja Gerber-Oehlmann](#) ist Business Coach und Managementtrainerin. Die Volljuristin arbeitete nach ihrem Studium in Heidelberg und Lausanne zunächst einige Jahre für einen IT-Konzern. Dann wechselte sie als Managing Consultant in eine Unternehmensberatung. Als Coach berät sie heute Unternehmen und Führungskräfte und ist außerdem als selbständige Rechtsanwältin tätig.