

## Leiter-Inspiration

# Veränderung: Warum du persönliche Kritiker brauchst



Kritik ist wichtig für das persönliche Wachstum (Symbolbild) / Alexander Preiss  
Quelle: Unsplash, Redmind Studio / Alexander Preiss (zVg.)

In seinem Buch «Mit Jesus in Führung gehen» zeigt Alexander Preiss diverse Wegweiser für einen gesunden Führungsstil. Einer davon ist Kritikfähigkeit: Was ist der Nutzen von Kritik? Und wie kann man Kritik in angemessener Form weitergeben?

«... du machst dir viele Sorgen und verlierst dich an vielerlei, aber nur eins ist nötig.» [Lukas 10,41-42a](#)

Verärgert berichtet mir Ursina von einer Weiterbildung, die sie gerade absolviert. Die Teilnehmenden hatten Gruppen gebildet, um sich regelmässig, zu Übungszwecken, gegenseitig ein konstruktiv kritisches Feedback zu geben.

Ursinas Gruppe hätte insgeheim abgemacht, diese Aufgabe locker anzugehen – schliesslich habe jeder eine volle Agenda. Sie würden sich gelegentlich in einem Café treffen und einfach nur quatschen. «Und Ursina, was ärgert dich denn nun?», frage ich irritiert zurück. Von wegen Kaffeekränzchen: Eine andere Teilnehmerin, so Ursina weiter, hätte ihr völlig unerwartet etwas zurückgemeldet. Und zwar eine ganz deftige Kritik an ihrem Verhalten und Auftreten. Diese Rückmeldung beschäftige sie sehr; es sei kein Tag vergangen, an dem sie nicht daran denken musste.

Ursina ärgert sich über ein kritisches Feedback. Da ist jemandem etwas aufgefallen, das diese Person nicht nur stillschweigend wahrgenommen, sondern Ursina auch direkt zurückgemeldet hat. Dass sie sich darüber ärgert, ist für den Moment durchaus nachvollziehbar. Eine positive Rückmeldung würde wohl jeder bevorzugen. Allerdings liegt genau darin das eigentliche Problem. Vereinfacht ausgedrückt heisst das nämlich, dass sehr viele Menschen positives Feedback als gut interpretieren und kritisches entsprechend als schlecht. Das eine nimmt man gerne an; das andere, die Kritik, stösst nicht unbedingt auf offene Ohren. In Ursinas Fall löste die Kritik lediglich Verärgerung aus.

## **Wie man mit Kritik umgehen sollte**

Wie gehst du mit Kritik um? Kannst du sie angemessen prüfen – und gegebenenfalls auch annehmen?

Nach meiner Wahrnehmung gehört es zu den grossen Problemen unserer Zeit, dass Kritik praktisch unerwünscht geworden ist. Und das im wörtlichen Sinne. Man wünscht sich das nicht, und wenn heute etwas für einen selbst nicht stimmt, nicht wunschgemäss läuft, dann fühlt man sich ganz schnell in seiner Persönlichkeit verletzt. Im Prinzip ist das ein Totschlagargument und so entfernen wir uns immer weiter davon, ein kritisches Wort gleichermassen kritisch zu prüfen, zu hinterfragen, und sofern es einen wahren Kern hat, auch einmal anzunehmen.

Wenn wir Kritik als etwas per se Negatives verstehen, dann ist das ein tragischer Trugschluss! Denn Kritik, die wahr, also zutreffend ist, ist gut. Andererseits sollten wir bedenken: Scheinbar positives Feedback, bei dem es eigentlich nur darum geht, dass sich eine Person bei uns einschmeicheln möchte (Achtung: Das müssen gerade Führungskräfte beachten!), ist sicher nicht gut. Ob ein gutes Feedback wirklich gut ist und ein kritisches tatsächlich negativ, muss sorgsam geprüft werden.

Wir tun vor diesem Hintergrund gut daran, sowohl Kritik nicht einfach abzuwehren als auch gute Worte nicht blindlings und ungefiltert aufzusaugen. Beides kann Chancen beinhalten und Wahrheiten transportieren. Hätte Ursina das beachtet, wäre sie womöglich gar nicht verärgert gewesen. Ja, eventuell hätte sie sich sogar über die Worte der anderen Teilnehmerin freuen können.

Aus eigener Erfahrung weiss ich: So manche Kritik, die erstmal unangenehm ist, kann letztlich sogar Dankbarkeit auslösen. Dazu ein Beispiel: In einer Phase, in der sich bei mir Termin an Termin gereiht hatte, stand der Besuch bei einer sozialen Institution an. Der war schon lange abgemacht, doch ich habe der Vorbereitung auf diesen Termin kaum Beachtung geschenkt; diese ganze Sache in meiner To-Do-Liste immer wieder und weiter nach hinten verschoben. Als der Besuch dann kurz bevorstand, dachte ich mir in einem Anflug von Überheblichkeit: «Was soll ich mich da schon gross vorbereiten, das ist Routine und wird sicher gut gehen!»

Wir genossen einen herzlichen Empfang, wurden über das ganze Areal geführt und bekamen einen direkten Einblick in die einzelnen Abteilungen. Ergänzt wurde diese Führung durch Präsentationen und Gespräche mit verschiedenen Akteuren. Eine Person, die mich bei diesem Besuch begleitet hat, gab mir auf dem Rückweg die wenig schmeichelhafte Rückmeldung, dass sie überrascht gewesen sei, wie ich, ohne auf vorbereitete Fragen zurückzugreifen, improvisieren musste. Teilweise sei ich ins Schwimmen geraten. Und mein Mitbringsel, ein Exemplar unseres Jahresberichts, wäre etwas dürftig dahergekommen. Klar: Das hat im ersten Moment gesessen. In mir kamen ein paar unschöne Gedanken hoch und ich wollte schnell in den Rechtfertigungsmodus wechseln. Aber ich habe mich ertappt gefühlt. Mein Auftreten war weder professionell noch wertschätzend gewesen. Und so konnte ich mich dazu durchringen, das zu tun, was einfach dran war. Nämlich dieser Person zu sagen, dass sie recht hat. Mehr noch: Ihr auch dafür zu danken, dass sie die Courage aufzubringen vermochte, mir mein Fehlverhalten ohne Umschweife ganz konkret mitzuteilen.

## **Warum du für Kritik dankbar sein solltest**

Dankbarkeit für Kritik? Gut möglich, dass du das eher irritierend findest. Doch gerade als Führungskraft ist es sogar matchentscheidend, dass du kritische Feedbacks erhältst. Im Normalfall ist nämlich das Gegenteil der Fall. Du bekommst überwiegend Zustimmung. Man will es sich mit dir nicht verscherzen. Erhofft sich vielmehr Vorteile, was dazu führt, dass sich bestimmte Personen bei dir einschmeicheln. Hinzu kommt, dass Führungskräfte in dieser Hinsicht eine Art

Sonderstatus haben – die Belegschaft quatscht mit ihnen nicht einfach so drauf los, schon gar nicht sorglos und vollauf transparent. Sie begegnet der Führungsriege durchaus mit einer gewissen Distanz. Sei dir also bewusst: Wenn es in deinem Arbeitsumfeld niemanden gibt, der dir kritisches Feedback gibt, dann mögen deine Mitarbeitenden vordergründig gar nichts an dir auszusetzen haben. Doch Vorsicht, Falle: Nur scheinbar! Im Hintergrund wird mit Sicherheit über dich gesprochen, und das nicht nur positiv. Es ist besser, wenn du es selbst hörst, was kritisiert wird. Ja, dass es Personen gibt, die mit dir über diese Dinge sprechen. Dann hast du die Chance, dein Verhalten zu verändern, was wiederum dazu führt, dass weniger über dich gesprochen wird. Kritik ist ein rares Gut. Sei dankbar dafür!

## **Warum du dir persönliche Kritiker suchen solltest**

Als Führungskraft solltest du dich nicht mit lauter Einschmeichlern umgeben, sondern mit Menschen, die dir regelmässig kritisches Feedback geben. Solche Menschen wirst du nicht zu Hauf finden und natürlich spielt hier auch die Hierarchie eine gewisse Rolle. Aber du kannst bestimmte Personen, bei denen kein Interessenkonflikt vorliegt, bitten, dass sie dir kritische Rückmeldungen geben, sollte ihnen etwas Kritikwürdiges auffallen.

Der Satz, mit dem wir uns in diesem Kapitel beschäftigen, stammt genau von einer solchen Person. Ja, auch Jesus selbst hat dieses wertvolle Feedback gegeben, also mit konstruktiver Kritik nicht gespart. Und zwar, nachdem er explizit darum gebeten wurde. An dieser Stelle möchte ich eine Lanze brechen für die biblische Figur Marta. Du kennst vermutlich die Begegnung von Marta und Maria mit Jesus. Sie wird überwiegend dahingehend gedeutet, dass Maria das Entscheidende richtig machte, nämlich sich ganz auf Jesus auszurichten, während Marta in ihrer Geschäftigkeit diesen Fokus aus den Augen verloren hat. So weit, so gut. So weit, so richtig. Aber was gerne in Vergessenheit gerät, ist Martas Frage: «Herr, siehst du nicht, dass meine Schwester mir die ganze Arbeit überlässt?» (Lukas 10,40). Damit nicht genug: Daran anschliessend forderte Marta Jesus auch noch dazu auf, im Blick auf Maria entsprechend zu reagieren.

An Martas Frage und Aufforderung sehen wir wunderbar, wie Kritik eingeholt werden kann. Es geht nicht nur darum, andere Menschen darum zu bitten, uns bei passender Gelegenheit einmal eine kritische Rückmeldung zu geben. Eine erweiterte Form dieses aktiven Kritikeinholens lässt sich nämlich an Martas

Verhalten erkennen: Wir sollen auch das Gespräch mit unseren Kritikern suchen, also ausgewählten Menschen unsere Wahrnehmung und unsere Herausforderungen schildern und dann um ihr konkretes Feedback bitten. Marta hat das auf eine entlarvende Art und Weise getan. Für sie war der Fall klar: «Herr, siehst du nicht ...?» Nach Martas Verständnis konnte wirklich niemand, und schon gar nicht Jesus, übersehen, was hier gerade schief läuft. Deshalb fordert sie ihn auch unverblümt auf, dass er Maria den Marsch blasen sollte.

Wir stehen wie diese Marta nicht selten in der Gefahr, die Dinge einseitig, nur nach unserem Gusto, zu sehen und zu interpretieren. Und wir meinen daher ebenfalls, genau zu wissen, was dran ist. Umso kostbarer sind gerade für solche Situationen unsere Kritiker. Wohlgemerkt: Marta hat an sich richtig gehandelt, was wir bei dieser Geschichte niemals vergessen sollten – sie hat in einer Situation, die für sie im Handling eigentlich glasklar war, nicht gleich selbst interveniert, sondern in der Person Jesu zunächst einen Kritiker angesprochen.

Nimm dir das als Leitungsperson zu Herzen – suche das Gespräch mit deinen Kritikern, schildere diesen Menschen deine Wahrnehmung, deine Einschätzung zu bestimmten Situationen, deine Nöte, Ängste und Vorhaben. Lass dich von ihnen herausfordern und immer wieder die Augen öffnen für neue Wege und übersehene Möglichkeiten. Deine Kritiker werden dir deine blinden Flecken offenbaren und dich vor so manchem Fehltritt bewahren. Die Antwort Jesu auf Martas Frage ist der Beweis für die Kostbarkeit von guter, zielweisender und augenöffnender Kritik: «Marta, Marta, du machst dir viele Sorgen und verlierst dich an vielerlei, aber nur eins ist nötig.»

Marta hatte diesen einen entscheidenden Punkt übersehen. Wie dankbar dürfen wir doch sein, wenn wir Menschen um uns haben, die uns die entscheidenden Punkte in unserem Leben, die wir nicht sehen können, durch ihre Kritik offenbaren. Es lässt sich nicht leugnen: Wer blind für Kritik ist, sieht oftmals das Entscheidende nicht.

Leitungspersonen, denen die Kritikfähigkeit abhandengekommen ist, laufen Gefahr, falsche Entscheidungen zu treffen.

Wer alles alleine managen will, wird im Bild gesprochen regelmässig diese herumsitzenden Marias zusammenstauchen. Weil ihm niemand gesagt hat, dass es besser wäre, die eigene Geschäftigkeit einmal ruhen zu lassen und sich stattdessen neben «die eigene Maria» zu setzen.

**Wann hat Jesus diesen Satz gesagt?**

Marta tat wirklich alles, um eine gute Gastgeberin zu sein. Jesus sollte sich willkommen- und wohlfühlen. In diesem Zusammenhang fällt sein Satz: «... du machst dir viele Sorgen und verlierst dich an vielerlei, aber nur eins ist nötig.» So gesehen ist es eine durchaus schmerzhaft Kritik. Die in vielerlei Hinsicht um das Wohl der Gäste besorgte Marta bekommt zu hören, dass «nur eins nötig» sei. Das hat sie sicher erstmal sacken lassen müssen – sie, die für alle sorgt und obendrein auch noch alles allein managt, tut scheinbar etwas Falsches. Und dieses eine, um das es wirklich geht, beherzigt ausgerechnet ihre «tatenlose» Schwester Maria, und das sogar von Anfang an, nämlich aufmerksam zuzuhören, was Jesus zu sagen hat.

Diese Begebenheit sollte sich jede Führungskraft hinter die Ohren schreiben. Wer vollen Einsatz zeigt, die Dinge alleine managen muss, vielleicht auch das Gefühl hat, nur von Menschen – seien wir an dieser Stelle ehrlich: von lauter Idioten – umgeben zu sein, die ihre Arbeit nicht machen, für den kann es eine sehr schmerzhaft Erkenntnis sein, eine kritische Stimme zu hören, die einem attestiert, dass man selbst auf dem Holzweg ist – und nicht etwa alle anderen.

Martas Beispiel zeigt, dass wir sehr viel tun und leisten können, aber dennoch eine ganz andere Sache wichtig wäre. Wenn es dann einen Menschen gibt, der uns genau das sagt, wird sich der Schmerz über diese Kritik letztlich in Dankbarkeit verwandeln. Weil wir sekundäre Lasten verlieren und einen Blick für das, was wirklich zählt, gewinnen.

Das war es auch, was Jesus Marta eigentlich sagen wollte. Sie sollte sich nicht in ihrer Arbeit verlieren, sondern ihn selbst, das wahre Leben, gewinnen.

## **Welche Chancen bietet dir dieser Satz?**

- Veränderung
- Weitsicht
- weniger Gerede (über dich)
- ehrliches Feedback
- einen Blick auf das Wesentliche
- Festigung deiner Persönlichkeit
- Bewahrung vor Fehlritten

## **Zum Weiterdenken**

«Was am Menschsein so lästig ist, ist, dass wir verletzlich sein müssen, wenn wir uns ganz auf die Welt einlassen wollen.» (Held Evans, Rachel, 2016: Es ist kompliziert. Wie ich glaube, ohne zu verzweifeln: Kirche leben, leiden und lieben, Moers, (Brendow Verlag, S. 303.)

- Such dir mindestens drei Menschen, denen du vertrauen kannst, und bitte sie darum, dass sie dir regelmässig ein ehrliches und kritisches Feedback geben.
- Das beste Mittel gegen unangemessene oder überzogene Kritik ist, sich nicht zu rechtfertigen oder gar einen Rückzug anzutreten, sondern die konkrete Nachfrage. Beispielsweise: «Habe ich Sie richtig verstanden: Sie finden, dass ich die Sitzung miserabel geleitet habe? Was konkret war Ihrer Meinung nach miserabel? Und was macht für Sie eine gute Sitzungsleitung aus?» Meine Erfahrung ist: Wer unangemessen Kritik übt, kann zumeist nicht angemessen auf diese Nachfragen reagieren.
- Wenn du als Führungskraft anderen ein kritisches Feedback geben möchtest/sollst/musst, dann ist es hilfreich, sich an folgende Faustregel zu halten: Hol dir zuerst die Zustimmung dieser Person ein und biete ihr anschliessend, also nach deiner geäusserten Kritik, eine konkrete Möglichkeit zur Veränderung oder Korrektur an. Auch hierzu ein Beispiel: «Herr Müller, darf ich Ihnen eine Rückmeldung zu Ihrem Bericht geben? [Herr Müller willigt ein] Dieser Bericht ist unvollständig, falsch datiert und beinhaltet einige orthographische Fehler. Ich schätze Sie so ein, Herr Müller, dass Sie das viel besser können, und bitte Sie, bei Ihrem nächsten Bericht auf diese Dinge zu achten.» Es dient der Gesichtswahrung und Handlungsfähigkeit deines Gegenübers, wenn du nach einer kritischen Rückmeldung solche Angebote (im Beispiel Überarbeitung, Korrektur etc.) machst.

[Hier](#) geht es zum ersten Teil.

Dies ist ein Auszug aus dem Buch [«Mit Jesus in Führung gehen»](#) von Alexander Preiss, erschienen im Francke-Verlag, ISBN: 978-3-96362-449-0.

Zum Autor: [Alexander Preiss](#) ist Sozialpädagoge, Coach und Mitglied der Geschäftsleitung eines christlichen Sozialwerks. Er begleitet Menschen in herausfordernden Lebenssituationen. Der Autor ist Ehemann, Vater von vier Kindern und lebt in Zürich.

Datum: 27.05.2026

Autor: Alexander Preiss

Quelle: Buchauszug «Mit Jesus in Führung gehen»

Tags

[Buch](#)

[Leadership](#)

[Glaube](#)

[Leben als Christ](#)