

Edition KVV

Annette Bruce

Kritikkompetenz im Management

Der Einfluss der Kritikkompetenz auf den
beruflichen Erfolg von Führungskräften



Springer Gabler



Edition KWV

Die „Edition KWV“ beinhaltet hochwertige Werke aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Kölner Wissenschaftsverlag, dessen Programm Springer Gabler 2018 übernommen hat.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/16033>

Annette Bruce

Kritikkompetenz im Management

Der Einfluss der Kritikkompetenz auf den
beruflichen Erfolg von Führungskräften

Annette Bruce
Creative Advantage GmbH
Hamburg, Deutschland

Bis 2018 erschien der Titel im Kölner Wissenschaftsverlag, Köln

Edition KWW

ISBN 978-3-658-24367-8

ISBN 978-3-658-24368-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24368-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2007, Nachdruck 2019

Ursprünglich erschienen bei Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2007

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Erstes Geleitwort

Die vorliegende Arbeit steht in der Tradition der Erforschung sozialer Kompetenz, ein Konzept, das ursprünglich nicht aus dem Wissenschaftsbereich stammt, sondern sich aus verschiedenen Anforderungen der Praxis heraus entwickelt hat. Soziale Kompetenz ist insofern kein einheitliches Konzept i. S. eines eindimensionalen hypothetischen Konstrukts, sondern eher ein Bündel verschiedener Merkmalsausprägungen aus unterschiedlichen Bereichen, die sich im Interaktionsverhalten und Interaktionserfolg niederschlagen. Dabei sind verschiedene Facetten des Konzepts differenziert worden: v. a. kommunikative Kompetenz, Empathie und Perspektivenübernahme, Kontaktfähigkeit, Teamfähigkeit etc.

Frau Bruce stellt zunächst einleuchtend dar, dass Kritikfähigkeit eine weitere wichtige Facette sozialer Kompetenz sein könnte. Damit hat sich die Autorin eines Themas angenommen, das in der Tat bearbeitungsbedürftig ist und das bisher in der Literatur sträflich vernachlässigt wurde. Unter diesen Umständen war eine explorative Vorgehensweise anzuraten, um zunächst einmal die theoretischen Grundlagen für ihr Vorhaben abzustecken. Für eine Praktikerin – Frau Bruce ist bereits seit etlichen Jahren erfolgreich in der Praxis tätig – ist es auch durchaus zielführend, wenn sie ihr Konstrukt „Kritikkompetenz“ durchgängig aus einer instrumentellen Perspektive heraus betrachtet, bei der der Verwertungsgedanke im Vordergrund steht, z. B. im Rahmen der Diagnostik (welche Kriterien indizieren Kritikkompetenz?) oder im Hinblick auf die Personalentwicklung (wie wird der Führende kritikkompetent?).

Frau Bruce umreißt zunächst die Aufgabenstellung und unterscheidet grundlegend zwischen aktiver Kritikkompetenz (die Person äußert aktiv Kritik) und passiver Kritikkompetenz (die Person empfängt Kritik, z. B. vom Vorgesetzten, und kann mehr oder weniger kompetent damit umgehen). Die Verfasserin betont, dass passive und aktive Kritikkompetenz miteinander verbunden sind, sich demnach gegenseitig bedingen. Das Anliegen besteht dabei zunächst in der Ermittlung möglicher Faktoren, die beide Kritiktypen bedingen, sowie die Auswirkung hoher Kritikkompetenz auf den beruflichen Aufstieg (als nachgelagerte Variable). Es wird auch betont, dass erfolgreiche Kritik Leistungsergebnisse verbessern kann und dass durch fehlende Kritik die Performanz sich möglicherweise in unerwünschte Richtungen bewegt, während destruktive Kritik als aversiver Reiz und Angriff auf das Selbstkonzept verstanden wird, nicht dagegen als Unterstützung und Berichtigung.

Frau Bruce setzt sich sodann mit einschlägigen Theorien auseinander, wobei ihr Hauptautor Hargie darstellt, wie er verschiedene Kategorien zur Erfassung von „social skills“ entwickelt hat, die eine thematische Nähe zur Kritikfähigkeit aufweisen. Auch der Bezug zu Banduras Theorie der Selbstwirksamkeit ist – vor

allem für aktive Kritikkompetenz – nützlich, weil es hier der Autorin gelingt, über die übliche Klassifikation hinausgehend aus einer Theorie Aspekte für ihr Konstrukt abzuleiten. Von besonderem Interesse ist auch die Diskussion des Zusammenhangs zwischen einer „Kultur der Risikobereitschaft in Unternehmen“ und der Entwicklung einer individuellen Kritikkompetenz in Kapitel 7. Es steht außer Frage, dass bei hoch angesiedelter Innovations- und Risikofreudigkeit im Unternehmen auch die Verarbeitung empfangener Kritik sehr viel konstruktiver ausfallen wird als beim Vorhandensein konservativer und rigider Strukturen.

Als besonders praxisrelevant dürfte sich die Analyse verschiedener Kritiktypen erweisen, die Frau Bruce clusteranalytisch sowohl für aktive wie auch für passive Kritikkompetenz durchgeführt hat. Darüber hinaus konnte entsprechend ihrer Themenstellung nachgewiesen werden, dass die aktiv und passiv kompetenten Personen – insbesondere wenn sie in beiden Bereichen kompetent sind – eine größere Chance haben, führende Positionen zu erreichen.

Insgesamt stellt die vorliegende Arbeit einen beachtenswerten Versuch dar, ein höchst bedeutsames, jedoch bisher weitgehend unbearbeitetes Terrain aufzubreiten und damit einen nützlichen Beitrag zur Erforschung einer wichtigen Facette sozialer Kompetenz zu leisten.

Köln, im Februar 2007

Prof. Dr. Günter Wiswede

Zweites Geleitwort

Die TA Triumph-Adler AG hat die Promotion von Frau Bruce unterstützt, weil wir uns von ihrer Arbeit wichtige Impulse für die Produktivitätssteigerung in unserem Unternehmen erhoffen.

In den letzten Jahren haben wir, wie alle anderen Unternehmen, alle traditionellen Möglichkeiten der Produktivitätsverbesserung genutzt:

- Umsatzsteigerung
- Kostensenkung/Personalabbau
- Fokussierung des Geschäftes
- Outsourcing von Aufgaben etc.

Dies gibt uns kurzfristig Wettbewerbsvorteile. Auf der Suche nach weiteren Verbesserungen ist uns allerdings auch sehr schnell klar geworden, dass wir nur dann weiter kommen, wenn wir bessere Mitarbeiter haben als der Wettbewerb. Wie bekommt man bessere Mitarbeiter? Klar, auch hier nutzen wir erstmal die traditionellen Wege, wie Verbesserung des Recruitings, bessere Trainings etc. Aber auch das setzen andere Wettbewerber bereits heute sehr gut um. Einen wesentlichen Punkt hatten wir aber stets außer Acht gelassen:

Die Frage nämlich, wie wir ein Umfeld aufbauen können, in dem Kritik positiv wirkt. Bisher war Kritik in unserem Unternehmen stets negativ belegt. Kritisiert zu werden wurde in allen Hierarchieebenen als negativ empfunden und führte stets zu Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen.

Hier wird also viel Kraft für kontraproduktive Dinge verschwendet. Eine entsprechende Kultur aufzubauen, gelingt uns mit der Arbeit von Frau Bruce nun wesentlich besser. Das interne Motto lautet: Mut zum Fehler und Kritik sind ausdrücklich erwünscht, wenn wir daraus lernen können (natürlich werden wir den gleichen Fehler nicht zweimal machen!).

Insbesondere unter den Führungskräften ist Kritik ein sehr schwieriges Thema, da hier immer wieder vermutet wird, dass aus Karrieregründen Fehler benutzt werden sollen. Auch hier haben wir durch die vorliegende Arbeit Ansatzpunkte gefunden, die uns helfen werden, eine positive Unternehmenskultur aufzubauen.

Unser Ziel, mit besseren Mitarbeitern besser als der Wettbewerb zu sein, hat eine neue Dimension erhalten, die uns zu mehr Produktivität verholfen hat. Der Prozess ist aber bei weitem noch nicht abgeschlossen, und es wird sicher noch Jahre brauchen, bis diese Einsicht als Teil unserer neuen Unternehmenskultur alle Mitarbeiter durchdrungen hat.

Der Ansatz lässt sich übrigens auch im Privatleben sehr gut nutzen. Meine Frau und meine Kinder kennen das Prinzip der positiven Kritik nun ebenfalls sehr gut. Im Prinzip lässt sich die gesamte Welt so verbessern.

Nürnberg, im Januar 2007

*Robert Feldmeier
TA Triumph-Adler AG
Sprecher des Vorstandes*

Inhalt

Erstes Geleitwort	V
Zweites Geleitwort	VII
Tabellenverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XIV
Verzeichnis der Anhänge	XV
A. EINLEITUNG	1
I. Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit	1
II. Zur Methode der Studie	3
B. RAHMENTHEORIE ZUR SOZIALEN KOMPETENZ, KOMMUNIKATION UND KRITIKKOMPETENZ VON FÜHRUNGSKRÄFTEN.....	5
I. Wirtschaftspsychologische Grundlagen: Führungskräfte und Unternehmertum.....	5
II. Die Modelle der sozialen Kompetenz von Argyle und Snyder im Rahmen sozialpsychologischer Ansätze.....	7
III. Modelle von Führungsstilen und Führungsorganisation im Kontext ökonomischer Abläufe	11
IV. Das Harzburger Modell der Führungsorganisation als Modell kritischer Offenheit der Führung.....	13
C. DIE KRITIKFÄHIGKEIT VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IM RAHMEN DER „SOCIAL SKILL“-THEORIE ALS AKTIVE KRITIKKOMPETENZ NACH HARGIE.....	17
I. Die Darstellung grundlegender kommunikativer Fähigkeiten von Führungskräften als „socially skilled behaviour“	17
1. Die aktive Kritikkompetenz von Führungskräften im Rahmen der „social skills“ des „influencing“	21
2. „Reflecting“ und „explanation“ als Voraussetzung der Kategorie Selbstüberwachung im Rahmen aktiver Kritikkompetenz	26
II. Theoretische Fundierung der Variablen Selbstbehauptung, Selbstwertgefühl und Risikobereitschaft als „social skills“	31
1. „Self-disclosure“ als Grundlage von Risikobereitschaft und Selbstwertgefühl im Rahmen aktiver Kritikkompetenz von Führungskräften	31

2.	Die Kategorie „assertiveness“ als Grundlage für Selbstwertgefühl und Selbstbehauptung bei Führungspersönlichkeiten	37
III.	Machtorientierte und destruktive Kritikformen als Mangel an „social skills“ bei Führungskräften	42
D.	FÜHRUNGSSTILE UND “SKILLED BEHAVIOUR”.....	51
I.	Die Kategorien Selbstwert und Humor im Rahmen unterschiedlicher Führungsstile als Ausweis aktiver und passiver Kritikkompetenz	51
II.	„Empathy“ und „Warmth“ als selbstwertfördernde Kritikkompetenzen im Zusammenhang mit unterschiedlichen Führungstypen	59
E.	SOZIAL-KOGNITIVE GRUNDLAGEN DER LERNFÄHIGKEIT ALS VORAUSSETZUNGEN AKTIVER UND PASSIVER KRITIKKOMPETENZ VON FÜHRUNGSKRÄFTEN.....	67
I.	Spezifika sozial-kognitiven Lernens zur Ausbildung von „social skills“ als Kritikkompetenz	67
II.	Lernphasenmodell und „self-efficacy“ der sozial-kognitiven Theorie als Grundlagen für aktive und passive Kritikkompetenz.....	73
F.	MOTIVATIONSTHEORIEN UND LERNTHEORETISCHE ANSÄTZE ALS GRUNDLAGE FÜR MOTIVIERENDE KRITIKKOMPETENZ.....	81
G.	UNTERNEHMENSKULTUR, KOMMUNIKATION UND KRITIK-KOMPETENZ.....	87
I.	Elemente der Unternehmenskultur als Grundlage für aktive und passive Kritikkompetenz	89
II.	Zu Gestaltungsproblemen der Unternehmenskultur im Rahmen von aktiver und passiver Kritikkompetenz.....	92
H.	ÜBERLEITUNG ZUM EMPIRISCHEN TEIL DER ARBEIT	99
I.	Zur Problematik der aktiven und passiven Kritikkompetenz	100
II.	Hypothesen zu Skalen und Skalenausprägung der aktiven und passiven Kritikkompetenz	102
III.	Zur Entwicklung des Fragebogens.....	104
IV.	Zum Design der Studie und dessen Auswirkungen auf den Fragebogen	107

I. ZUR DARSTELLUNG DER MESSINSTRUMENTE UND ZUR ENTWICKLUNG DER FRAGEBÖGEN	111
I. Zur Operationalisierung der aktiven Kritikkompetenz.....	111
II. Zur Operationalisierung der passiven Kritikkompetenz.....	114
III. Zur Operationalisierung des Betriebsklimas	116
J. ZUR PLANUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG.....	119
I. Zur Problematik der Auswertung der Studie	119
II. Zur Durchführung der Erhebung	121
III. Statistische Angaben zur untersuchten Stichprobe.....	121
IV. Vergleichszahlen der Mitarbeiter.....	123
K. ZUR DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	125
I. Zur aktiven Kritikkompetenz.....	126
1. Zu den Resultaten der Skalenbildung.....	126
2. Zur Überprüfung der internen Konsistenzen.....	129
3. Zu den Korrelationen der Skalen untereinander.....	129
II. Zur passiven Kritikkompetenz	130
1. Zur Skalenbildung	130
2. Zur Überprüfung der internen Konsistenzen der Skalen.....	133
3. Zur Korrelation der Skalen untereinander	133
III. Zur Untersuchung des Betriebsklimas.....	134
1. Zur Kritik innerhalb der Hierarchieebenen	136
2. Zu den Zielen der Kritik	140
3. Zur Clusteranalyse	140
4. Zur aktiven Kritikkompetenz.....	140
5. Zur passiven Kritikkompetenz.....	141
6. Überprüfung der Ergebnisse der Clusteranalyse	141
7. Zur aktiven Kritikkompetenz.....	141
8. Zur passiven Kritikkompetenz.....	142
IV. Zur Überprüfung der Hypothesen	142
1. Überprüfung der Hypothesen zur Skalenbildung der aktiven Kritikkompetenz.....	142
2. Überprüfung der Hypothesen zur Skalenbildung der passiven Kritikkompetenz.....	144
3. Überprüfung der Hypothesen zur Skalenausprägung der aktiven Kritikkompetenz.....	145

4. Überprüfung der Hypothesen zur Skalenausprägung der passiven Kritikkompetenz.....	146
5. Zur allgemeinen Hypothese von Kritikkompetenz	147
L. ZU DEN UNTERSCHIEDLICHEN KRITIKTYPEN	149
I. Zu den Kritiktypen aktiver Kritikkompetenz.....	149
1. Zum Typ des kompetenten Kritikers.....	150
2. Zum Typ des kumpelhaften Kritikers.....	150
3. Zum Typ des autoritären Kritiksenders.....	151
4. Zum Typ des konfliktscheuen Kritikers.....	152
II. Zu den Kritiktypen passiver Kritikkomptenz.....	153
1. Zum Typ des kompetenten Kritiknehmers.....	154
2. Zum Typ des konfliktären Kritiknehmers	155
3. Zum Typ des kooperativen Kritiknehmers.....	156
4. Zum Typ des unabhängigen Kritiknehmers	157
M. DISKUSSION DER ERGEBNISSE	159
N. ZUSAMMENFASSUNG.....	163
Literaturverzeichnis	165
Anhänge.....	171
Die Autorin.....	187

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fragen zur aktiven Kritikkompetenz.....	114
Tabelle 2: Ergänzende Fragen zur passiven Kritikkompetenz.....	115
Tabelle 3: Fragen zum Betriebsklima	117
Tabelle 4: Skalen der aktiven Kritikkompetenz.....	128
Tabelle 5: Koeffizienten der inneren Konsistenz der Fremd-Stichprobe der aktiven Kritikkompetenz.....	129
Tabelle 6: Korrelationen der Skalen der aktiven Kritikkompetenz	129
Tabelle 7: Skalen der passiven Kritikkompetenz.....	132
Tabelle 8: Koeffizienten der inneren Konsistenz der Fremd-Stichprobe der passiven Kritikkompetenz.....	133
Tabelle 9: Korrelationen der Skalen der passiven Kritikkompetenz	134
Tabelle 10: Häufigkeit der Kritik im Unternehmen	135
Tabelle 11: Einstellung zu Kritik im Unternehmen	136
Tabelle 12: Kritik innerhalb der Hierarchieebenen.....	137
Tabelle 13: Kritik unter Kollegen	138
Tabelle 14: Kritik seitens des Vorgesetzten.....	139
Tabelle 15: Kritik seitens der Mitarbeiter	139
Tabelle 16: Skalenmittelwerte in der 4-Cluster-Lösung für aktive Kritikkompetenz.....	140
Tabelle 17: Skalenmittelwerte in der 4-Cluster-Lösung für passive Kritikkompetenz.....	141
Tabelle 18: Signifikanzwerte aktive Kritikkompetenz	142
Tabelle 19: Signifikanzwerte passive Kritikkompetenz	142
Tabelle 20: Skalenmittelwerte in der 4-Cluster-Lösung für aktive Kritikkompetenz.....	146
Tabelle 21: Skalenmittelwerte in der 4-Cluster-Lösung für passive Kritikkompetenz.....	147
Tabelle 22: Anteil der Vertriebsleiter in der kritikkompetenten Gruppe.....	148

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Variablen der aktiven Kritikkompetenz	101
Abbildung 2:	Variablen der passiven Kritikkompetenz	102
Abbildung 3:	Phasen der Datenauswertung.....	107
Abbildung 4:	Untersuchungsdesign.....	108
Abbildung 5:	Zielrichtung der geäußerten Kritik	118
Abbildung 6:	Altersstruktur der Befragten	121
Abbildung 7:	Geschlechtsstruktur der Befragten	122
Abbildung 8:	Bildungsstand der Befragten	122
Abbildung 9:	Stand der Berufserfahrung (allgemein) und Berufserfahrung in den Unternehmen bei den befragten Teilnehmern	123
Abbildung 10:	Soziodemografische Merkmale nach Standort.....	125
Abbildung 11:	Beispiel: Aktive Kritikkompetenz, Darstellung der Fremd- und Selbsturteile einer aktiv kritikkompetenten Person.....	126
Abbildung 12:	Beispiel: Passive Kritikkompetenz, Darstellung der Fremd- und Selbsturteile einer kritikinkompetenten Person	126
Abbildung 13:	Endmodell der aktiven Kritikkompetenz	143
Abbildung 14:	Endmodell der passiven Kritikkompetenz	143
Abbildung 15:	Darstellung der Typen aktiver Kritikkompetenz.....	149
Abbildung 16:	Der kompetente Kritiker.....	150
Abbildung 17:	Der kumpelhafte Kritiker	151
Abbildung 18:	Der autoritäre Kritiker	152
Abbildung 19:	Der konfliktscheue Kritiker.....	153
Abbildung 20:	Darstellung der Typen passiver Kritikkompetenz.....	154
Abbildung 21:	Der kompetente Kritiknehmer	155
Abbildung 22:	Der konfliktäre Kritiknehmer	156
Abbildung 23:	Der kooperative Kritiknehmer.....	157
Abbildung 24:	Der unabhängige Kritiknehmer	158
Abbildung 25:	Schnittmenge sowohl aktiv als auch passiv kritik- kompetenter Manager	161

Verzeichnis der Anhänge

Anhang A: Fragebogen	171
Anhang B: Aktive Kritikkompetenz: Varianzmatrix und Scree Plot.....	176
Anhang C: Aktive Kritikkompetenz: Ladungsmatrix	177
Anhang D: Aktive Kritikkompetenz: innere Konsistenz	178
Anhang E: Passive Kritikkompetenz: Varianzmatrix und Scree Plot.....	179
Anhang F: Passive Kritikkompetenz: Ladungsmatrix	181
Anhang G: Passive Kritikkompetenz: innere Konsistenz	182
Anhang H: Das Ziel der Kritik	183
Anhang I: Aktive Kritikkompetenz: Cluster-Lösung.....	185
Anhang J: Passive Kritikkompetenz: Cluster-Lösung	186

A. Einleitung

I. Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Studie untersucht den Einfluss von Kritikkompetenz von Managern und Führungskräften auf ihren beruflichen Aufstieg. Kritikkompetenz meint einerseits die Fähigkeit, Mitarbeiter positiv und negativ zu kritisieren, andererseits die Fähigkeit, Kritik selbst zu akzeptieren und produktiv zu verarbeiten. Daher ist die Kategorie der Kritikkompetenz in dieser Studie in aktive und passive Kritikkompetenz unterteilt. Eine produktiv funktionierende Führungsebene bedarf beider Ebenen.

Der Alltag des Managements sowie oft auch das Betriebs- oder Unternehmensklima ist normalerweise nicht unbedingt geprägt von produktiven Kritikstilen. Zudem gehören aktive und passive Kritikfähigkeit nicht in den durchschnittlichen Kanon des Trainings der Managerausbildung. Andererseits ist der konstruktive und produktive Umgang mit Kritik, sei sie aktiv oder passiv, eine durchaus kreative Ressource, die den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens steigern kann. Dies gilt nicht nur für das Unternehmen und seinen betriebswirtschaftlichen Rahmen, sondern auch für die Führungskräfte selbst.

Im Kontext der sich verschärfenden Konkurrenz, einer sich mehr und mehr international vernetzenden Wirtschaft sowie einer knapper werdenden Personalressource im kompetenten Management untersucht die vorliegende Studie eine relevante wirtschaftliche Ressource, deren wissenschaftliche Analyse bisher kaum geleistet wurde.

Zur Untersuchung von aktiver und passiver Kritikkompetenz bei Führungskräften beschäftigte sich die Studie mit Parametern der Kritikkompetenz, deren theoretische Grundlagen sich bei den Sozialpsychologen SNYDER und HARGIE finden. Die Arbeit ist daher in einen theoretischen und einen empirischen Teil unterteilt. Im theoretischen Teil werden, unter Bezug auf die Modelle der sozialen Kompetenz, unter anderem von ARGYLE, SNYDER und HARGIE die Grundlagen eruiert, unter denen sich „social skills“ entwickeln lassen. Solche sozialen Kompetenzen bilden die allgemeine Basis, aus denen sich Begriffe wie Konfliktbereitschaft, Selbstüberwachung, Kooperationsbereitschaft, Perspektivenübernahme, Veränderungsbereitschaft und Einsichtsfähigkeit im Rahmen aktiver und passiver Kritikkompetenz von Führungskräften ableiten lassen. Der empirische Teil folgt einem bestimmten Forschungsdesign, das den Studienaufbau, die Konstruktion des Fragebogens sowie die Auswertung der Ergebnisse zu den einzelnen Kritiktypen enthält.

Der theoretische und der empirische Teil der Studie sind streng aufeinander bezogen, wobei sich der empirische Teil aus dem theoretischen sinnvoll ergibt. Zugleich ist es das Ziel der Arbeit, einen produktiven Ansatz für den Umgang mit Kritik im aktiven und passiven Sinne zu entwickeln und konkrete Anhaltspunkte zu finden, um aus der oft missverstandenen Kategorie „Kritik“ ein effizientes Führungsinstrument zu formen. Eine der Hypothesen ist dabei, dass nicht nur die geführten Mitarbeiter, sondern gerade diejenigen, die im Management führen, von einer hohen Kritikkompetenz für ihren beruflichen Erfolg und für ihre persönliche Entwicklung profitieren. Dabei spielt im theoretischen Teil die Lerntheorie eine wesentliche Rolle, denn das Lernen aus Fehlern ist eine Voraussetzung für aktive Kritikkompetenz.

Das berufliche Umfeld vermittelt die Möglichkeit des Lernens aus Fehlern durch die Kritik von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Realitätsverlust des Managements in Unternehmen entsteht oft dort, wo sich die Führungskräfte von der Kritik ihrer Mitarbeiter isolieren. Kritik in Unternehmen wird eher als negativ erlebt, nicht als Unterstützung (ARGYLE und HENDERSON, 1990, S. 97).

Aus produktiver Kritikkompetenz resultiert unter anderem der gezielte Einsatz in der Führung mit dem Ziel der Verbesserung betriebswirtschaftlicher Ergebnisse. Definitionen, die Kritik weitgehend als spezifische Form der Aggression definieren, helfen hier nicht weiter. Es ist zudem auffallend, dass in vielen Wirtschaftsbereichen eher die fachliche und methodische Kompetenz gefördert wird, während die soziale Kompetenz, die die Kritikfähigkeit beinhaltet, zwar methodisch reduziert bleibt, aber trotzdem ursächlich gesehen wird, wenn sich ökonomische Verluste einstellen (vgl. FAIX und LAIER, 1996, S. 47).

Es ist zu vermuten, dass Spezialwissen und hohe Allgemeinbildung in Verbindung mit methodischer Kompetenz für die geforderte berufliche Leistung nicht mehr ausreichen. Kritikkompetenz ist also auch unter dem Aspekt zu betrachten, das Mitarbeiterpotential und seine Kreativität zum Nutzen des Unternehmens zu steigern. Dies impliziert eine Steigerung der sozialen Kompetenz der Mitarbeiter sowie die Erzeugung eines sozialkompetenten Miteinanders, zu dem Kritik fundamental gehört.

Die vorliegende Studie greift infolgedessen auf die existierenden Theorien und Modelle sozialer Kompetenz zurück und lotet aus, welche Parameter zu Kritikkompetenz führen und wie diese evaluiert werden können. Zu entwickeln sind hierbei Parameter der sozialen bzw. der kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeiter. Zugleich kann mit solchen Parametern die Begründung für Erfolg und Misserfolg der Kritikkompetenz von Führungskräften untersucht werden. Hieraus können auch Ansatzpunkte für die Entwicklung eines Trainingskonzeptes für erfolgreiche Kritikkompetenz im Management entwickelt werden.

II. Zur Methode der Studie

Der erste Teil der Studie bettet das Konstrukt der Kritikkompetenz ein in den theoretischen Hintergrund. Der derzeitige Stand der Forschung zur sozialen Kompetenz wird einbezogen. Soziale Kompetenz ist hier nicht zuletzt unter dem Aspekt kommunikativer Fähigkeiten zu analysieren.

Forschungsansätze zum Konstrukt der Kritikkompetenz gibt es bisher nicht. Daher müssen im zweiten Schritt die grundlegenden Parameter der Kritikfähigkeit in Form einer explorativen Studie ermittelt werden. Auf Basis dieser Resultate entwickelt die Studie Hypothesen zur Relevanz und zur Wirkweise der Kritikkompetenz. Im weiteren Verlauf des ersten Teils der Studie werden also Kategorien der sozialen Kommunikation gebildet, um diese im empirischen Teil der Arbeit überprüfen zu können. Kategorien der Kritikfähigkeit, aktiv oder passiv, treten in der Wirtschaft am häufigsten im Kontext von Mitarbeiterbeurteilungen und Mitarbeitergesprächen auf.

Der zweite Teil der Arbeit stellt die Hypothesen zu den Parametern der Kritikkompetenz dar. Diese Parameter werden einzeln analysiert und zu einem Gesamtmodell der Kritikkompetenz von Führungskräften verarbeitet. Der dritte Teil stellt die Entwicklung des Fragebogens und die empirische Untersuchung dar. Im letzten Teil der Arbeit werden die empirische Studie und ihre Resultate in Form einer Diskussion ausgewertet.



B. Rahmentheorie zur sozialen Kompetenz, Kommunikation und Kritikkompetenz von Führungskräften

I. Wirtschaftspsychologische Grundlagen: Führungskräfte und Unternehmertum

Eine der Voraussetzungen zur Entwicklung sozialer Kompetenzen von Führungskräften bildet eine Theorie der Psychologie von Führungskräften, die die Psychologie des Unternehmers einschließt. WEBER (1920-21, S. 18) hatte in seinen soziologischen Arbeiten über die protestantische Ethik des Kapitalismus bereits die Innenwelt eines Unternehmertypus herausgearbeitet, der mit seiner innerweltlichen Askese die freigewordenen Energien für seine Berufsarbeit nutzt, ein Aspekt, der besonders durch den Calvinismus gefördert wurde.

WEBER (1920-21) stellte heraus, dass die Arbeitsenergien eines im Calvinismus wurzelnden Unternehmertums des 19. Jahrhunderts sich unter anderem aus der Prädestinationslehre speisen, die irdischen Reichtum als Belohnung für gottgefälliges Verhalten betrachtete. Da sich der Unternehmer als Prototyp der Führungspersönlichkeit verstehen lässt, sind die Darstellungen WISWEDES (2000) zur „Psychologie des Unternehmertums“ in dem hier zu untersuchenden Bereich relevant. WISWEDE (2000) führt „neue schöpferische Entwicklungen“ (S. 114 ff.) an, die mit der Persönlichkeit des Unternehmers in den sich historisch entwickelnden Wirtschaftsprozess eingehen.

WISWEDE (2000) gibt eine Reihe von Qualitäten an, die mit zentralen Vorstellungen des Unternehmers als einer Führungspersönlichkeit verbunden sind. Diese Qualitäten beziehen sich sowohl auf die innerbetrieblichen Verhaltensweisen wie auch auf die marktbezogenen ökonomischen Verhaltensweisen von Führungspersonen:

- antizipative Komponente: Fähigkeit der Vorausschau, insbesondere auch die Fähigkeit, auf kurzfristige Belohnungen zugunsten längerfristiger Belohnungen verzichten zu können;
- spekulative Komponenten: Risikoverhalten, wobei das Risiko meist eine realistische Basis nicht verlässt;
- innovative Komponente: Entdeckung oder Schaffung von Gelegenheiten, insbesondere von Marktlücken, Marktnischen;