

Debatte

Kritik anbringen – aber wie?

Man stelle sich Kritik einmal als Menü vor. Welche Zutaten soll ich verwenden, und wie bereite ich diese so zu, dass das Essen schmeckt und zudem nicht schwer im Magen liegt? Gebe ich einen Extraschuss Rahm dazu, oder lenkt dies vom eigentlichen Geschmack ab? Und zu welchem Zeitpunkt sind meine «Gäste» überhaupt hungrig? Die Geschmäcker sind bekanntlich verschieden – genauso wie die «Rezepte» für kritisches Feedback unserer Debattenteilnehmer*innen Norina Peier, Sebastian Ulbrich und Gisela Bürgler.

«Was soll nach dem Kritikgespräch anders sein?»



Norina Peier

Wann haben Sie das letzte Mal eine Kritik erhalten, die Sie weitergebracht hat? Von der Sie etwas lernen konnten? Und was hat Ihr Gegenüber getan, damit Sie sich auf die Kritik einlassen konnten?

Ziemlich sicher ist Ihre Gesprächspartnerin nicht auf dem Problem herumgeritten und hat Ihnen Ihr Fehlverhalten immer und immer wieder vorgeworfen, sondern hat das Problem klar benannt und ist dann ziemlich schnell auf Lösungen zu sprechen gekommen. War das so? Denn meiner Meinung nach ist es das Allerwichtigste beim Äussern von Kritik, dass man sich zuvor fragt, WOFÜR führe ich dieses Gespräch? Was soll nach dem Kritikgespräch anders sein? Was ist das Ziel des Kritikgesprächs? Und nicht, wie das oft zu beobachten ist, WARUM haben Sie das so gemacht? Warum machen Sie es nicht anders? Denn wenn Sie mit dem WARUM das Problem ergründen, wird sich Ihr Gegenüber ziemlich sicher rechtfertigen wollen, was zu verstärkten, konträren Betrachtungsweisen führt und meist nicht hilfreich ist.

Selbstverständlich sollten Sie den Kritikpunkt klar und deutlich ansprechen – als eine Beobachtung von Ihnen –, um dann baldmöglichst auf das Wofür zu kommen: zum Beispiel, damit es beim nächsten Mal besser läuft. Investieren Sie möglichst viel

Zeit in die gemeinsame Lösungsfindung. Die Haltung macht den Unterschied: Wenn das Gegenüber wahrnimmt, dass Sie ernsthaft an einer gemeinsamen Lösung interessiert sind, kann man fast jedem alles sagen. Fehlt dieser Ausblick in eine gemeinsame Zukunft, wird sich die kritisierte Person möglicherweise schwertun, die Kritik anzunehmen. Zu kritisieren ist einfach. Die Schwierigkeit besteht darin, es so zu tun, dass es das Gegenüber hören, verstehen und annehmen kann – und dann vielleicht sogar gewillt ist, sein Verhalten zu ändern.

Es lohnt sich deshalb auch, sich vorher gut zu überlegen, mit welchen Kritikpunkten man seinen Gesprächspartner überhaupt konfrontieren möchte. Priorisieren Sie, was Ihnen am wichtigsten ist, und versuchen Sie, für diese Themen im Kritikgespräch Lösungen zu erarbeiten, oder wie Ruth Cohn gesagt hat: «Nicht alles, was echt ist, muss ich sagen. Aber alles, was ich sage, soll echt sein.» Denn wenn man sich vor Augen führt, WOFÜR das Kritikgespräch dienen soll, wird einem schnell klar, dass es nicht darum geht, Dampf abzulassen oder mit dem anderen abzurechnen, sondern dass das Gegenüber etwas anders oder besser machen soll. War das bei Ihrem letzten Kritikgespräch auch so?

Norina Peier ist Gründerin und Inhaberin der gleichnamigen Firma für Organisationsentwicklung. Sie begleitet Menschen sowie Unternehmen in Veränderungsprozessen und ist zudem als Dozentin an verschiedenen Hochschulen tätig. Sie ist Organisationsentwicklerin, Arbeits- und Organisationspsychologin, lösungsorientierter Coach und diplomierte Schauspielerin.

«Kritik anbringen fängt mit der Beziehung zu sich selbst an.»

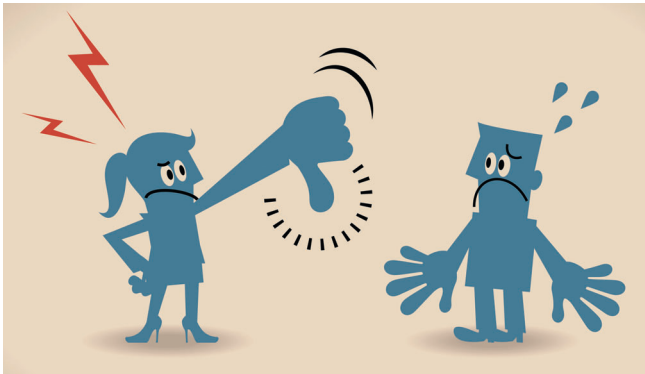


Sebastian Ulbrich

«Kritik anbringen» fängt aus meiner Sicht mit der Beziehung zu sich selbst an. Wie man mit sich umgeht, so geht man auch mit anderen um. Wenn man mit eigenem Perfektionismus auf eine Person trifft, die für sich akzeptiert hat, «gut genug» zu sein, muss man sich nicht wundern, wenn Kritik nicht gut ankommt. Andersherum sollte jede Person das Recht haben, sich zu verteidigen. Denn egal, wie gefühlvoll eine

Kritik verpackt ist, sie kann aus anderer Perspektive als völlig unangemessen wahrgenommen werden.

Tipps und Tricks zum Feedbackgeben und «erfolgreicher» Kommunikation in schwierigen Situationen gibt es zur Genüge, die zehn Kommunikationsregeln für Ihren Erfolg, manchmal sind es nur fünf, gern auch mal sieben. Solche Dos und Dont's gaukeln uns vor, alles Wesentliche zu einem Thema gelernt zu haben. Dazu besucht man am besten noch ein Seminar zum Führen kritischer Gespräche, und schon wähnt man sich gerüstet für das «richtige» Anbringen von Kritik.



Kritik kann auf verschiedene Arten geäussert werden. Sie sollte aber nicht zum blossen «Dampf ablassen» oder als Abrechnung mit dem Gegenüber missbraucht werden.

Und dann erlebt man sich im Alltag dabei, wie man trotz erfolgskritischem Rüstzeug in Feedbacksituationen in alte Muster zurückfällt und einfach nur recht haben will und sich über die anderen ärgert. Aus schwierigen Gesprächssituationen werden schnell schwierige Gesprächspartner, über deren fehlende Kritikfähigkeit man sich bei nächster Gelegenheit bitterlich im informellen «Flurfunk» auslässt.

Schwierige Gesprächssituationen nach Rezept meistern zu wollen, ist sicher ein Ansatz, den man mal ausprobieren kann. Doch sollte man auf die eigenen Emotionen vorbereitet sein und vor allem ihre Intensität regulieren können. Denn egal, ob jemand im Internet einen unerhörten Kommentar liest oder ob der «Meier» aus der GL schon wieder «schwierig tut» – weder Internet noch Meier kann man ändern. Den eigenen Umgang mit beidem allerdings schon.

Beziehungen zwischen Menschen sind bunt. Manchmal eskalieren Gespräche, und es «kracht», und plötzlich ist eine Menge Energie im Raum. Wenn es den Parteien dann gelingt, auf Grundlage einer stabilen Beziehung die Kurve zu kriegen und die freigesetzten Kräfte auf eine gemeinsame Sache auszurichten, dann wird die Bindung auf Dauer gestärkt. Dafür braucht es unter anderem ein Händchen für Beziehungsgestaltung zu sich selbst und anderen sowie Fähigkeiten in Emotionsregulation.

Und so kann es sein, dass man gerade dann erfolgreich Kritik anbringt, wenn man kommunikativ «alles falsch» macht.

Sebastian Ulbrich bringt als Kommunikations-DJ und Kooperationscoach Bewegung in Teams und Organisationen. Daneben ist er als Dozent für verschiedene Hochschulen in der Aus- und Weiterbildung tätig (www.ulbrich-ryser.com).

«In einem wertschätzenden Umfeld darf eine Kritik für sich allein stehen.»



Gisela Bürgler

Ich koche innerlich: Meine Mitarbeiterin hat die Aufgabe nicht wie besprochen erledigt. Kennst du das? Nun gilt es durchzuatmen und zu analysieren, was mich dazu bringt, dass ich fast überkoche. Denn mit Kritik anbringen, so meine Erfahrung, ist es wie mit dem Kochen: Beherrsche ich die Grundrezepte, gelingt eine gute Alltagsküche. Habe ich Ambitionen für die Sterneküche, muss ich mich vertiefter mit

Lebensmitteln, Kochtechniken und Wirkungsweisen auseinandersetzen. Meine Grundregeln, damit Kritik im Führungsalltag gelingt:

Schritt 1: Notwendigkeit, Zeitpunkt und unter vier Augen (in der Küchensprache: Mise en Place)

Als Erstes kläre ich, ob die Kritik überhaupt notwendig ist oder mein Gegenüber nur bei mir einen wunden Punkt getroffen hat: meinen blinden Fleck. Entspricht die geäusserte Idee, das Verhalten oder die Leistung tatsächlich nicht dem festgelegten Standard, mache ich mir Gedanken zum richtigen Zeitpunkt und zur Vertraulichkeit meiner Rückmeldung. Diese beiden Faktoren erhöhen die Chance, dass mein Gegenüber offen dafür ist, mir zuzuhören. So wird Kritik arbeitsalltagstauglich:

Schritt 2: beschreibend, konkret, nachvollziehbar (Alltagsküche)

Idealerweise beschreibe ich die konkrete Beobachtung. Dabei verzichte ich auf Verallgemeinerungen wie «immer»

oder «nie». Vielmehr schaffe ich eine Verbindung zur gesetzten Messlatte. Was macht diese Kritik notwendig? Bestenfalls kann mein Gegenüber meine Überlegungen nachvollziehen, reflektiert sich und nimmt eine Korrektur vor. Mit dem dritten Schritt zeichne ich mich als wertschätzende Führungskraft aus:

Schritt 3: individuell, lösungsorientiert und wertschätzend (Sterneküche)

Nun kommt das Individuelle ins Spiel: Die einen mögen es direkt, kurz und knackig und andere lieber durch die Blume oder gespickt mit einer Prise Humor. Nehme ich im Kritikgespräch zusätzlich eine fragende Haltung ein, kann ein Dialog entstehen, der Lösungen bringt. Ein wertschätzendes Verhalten und ein Fokussieren auf die Sache reduzieren die Chance, dass mein Gegenüber in eine Abwehrhaltung kommt und sich verletzt fühlt.

Soll ich Kritik direkt äussern oder nett verpacken? Beides kann funktionieren. Entscheidender ist, dass mir meine Botschaft klar ist und ich diese Klarheit übermitteln kann. Und ja, ich bin der Meinung, dass in einem wertschätzenden Umfeld eine Kritik für sich allein stehen darf und nicht mit einem Lob verbunden werden muss. Beides hat seine Zeit und muss sich nicht gegenseitig die Show stehlen.

Gisela Bürgler ist Betriebsökonomin FH in Facility Management mit 20 Jahren Führungserfahrung im Gesundheitswesen. Heute arbeitet sie als Coach und Dozentin und bietet Workshops mit dem Fokus Wertschätzung im Arbeitsalltag an. www.giselabuergler.ch