FRISS ODER STIRB? So funktioniert Kritik ganz sicher nicht. Damit sie konstruktiv wird, müssen Sie auf den anderen eingehen können

RAUS DAMIT!

SO ÄUSSERN SIE KRITIK, OHNE RUMZUEIERN

Sag ich's jetzt oder sag ich's nicht? Diese Frage werden Sie sich in Zukunft nicht mehr stellen. Durch klare Kommunikation kommen alle weiter. Mit diesem Zehn-Schritte-Plan

TEXT: SVENJA LASSEN

11 MIN. LESEDAUER

Eins schon mal vorweg: Sie hat ein schlechtes Image, die Kritik. Wenn man das Wort hört, denkt man automatisch an all die Verletzungen und oft auch die Wut, die sie hinterlassen hat. Wer kritisiert wird, fühlt sich meist infrage gestellt. Wer Kritik äußert, hat die Macht, andere zu verletzen. Ein Minenfeld. Muss es aber nicht sein. Die Kunst ist es, Kritik so zu formulieren, dass sie für alle Beteiligten konstruktiv wird. Und das ist gar nicht so schwer, wenn Sie sich an folgenden Leitfaden halten:

1. Kritik als Chance sehen

Jeder sucht nach Anerkennung. Und viele nach dem Gefühl, gemocht zu werden – natürlich auch im Job. „Wenn Sie es schaffen, dass sich der Kritisierte nicht ungeliebt fühlt, dann haben Sie eine Botschaft gesendet, die ihn weiterbringt", weiß Ursula Wawrzinek (konfliktberaterin.de). Denn erst wenn Sie Probleme ansprechen, hat der andere überhaupt eine Chance, sein Verhalten zu ändern. „Keiner kann auf etwas reagieren, wovon er nichts weiß", erklärt die Expertin für strategische Konfliktlösung. Erst Kritik gebe die Möglichkeit, unpassendes Verhalten zu vermeiden, durch das man sich vielleicht unwissentlich selbst im Weg steht. Also: Kritik muss raus. Aber wie?

2. Wann Kritik angebracht ist

Bevor Sie sofort lospoltern, lohnt es sich innezuhalten. Sortieren Sie eigene Gedanken und Gefühle und fragen Sie sich, ob Kritik in der Situation wirklich angebracht ist. Dafür gibt es nämlich einen klaren Indikator, weiß die Konfliktberaterin: „Sofern das Verhalten eines Kollegen Ihre eigene Arbeit stört, muss das angesprochen werden. Alles, was den Erfolg der Firma oder Ihres Teams behindert, dürfen und sollten Sie äußern." Was Sie dagegen bitte runterschlucken: persönliche Befindlichkeiten, Bewertungen, die Ihnen nicht zustehen, und Beurteilungen, die Vorgesetzten vorbehalten sind, wie Einsatz und Leistungen. Die bewerten Bosse, nicht Sie. Kollegen dürfen keine Vorschriften machen oder Arbeit einteilen.

Gleiches gilt bei Geschmacksfragen: Bewerten Sie nicht das Äußere, den Stil und Charakter von anderen. Oder Werte, die sich nicht mit Ihren decken. Sie sind bei der Arbeit im Austausch mit Kollegen, nicht unter Freunden. Deshalb denken Sie sich Ihren Teil, wenn Sie Kleidung unpassend finden, aber lassen Sie das unkommentiert. „Aussprechen sollten Sie es höchstens dann, wenn Sie es wohlwollend meinen und einer Kollegin helfen möchten, durch adäquatere Kleidung einen professionelleren Eindruck zu vermitteln", sagt Ursula Wawrzinek. Überlegen Sie dafür aber vorher genau, ob Sie die andere mit Ihrem Kommentar wirklich weiterbringen und ob sie diesen nachvollziehen und annehmen kann. ›

FOTO: GETTY IMAGES

»Gut verpackte Kritik ist die Chance auf echtes Wachstum

3. Den richtigen Zeitpunkt wählen

Eiserner Grundsatz: Üben Sie Kritik nie spontan, zwischen Tür und Angel und vor anderen. Ordnen Sie sich immer erst selbst, denn im Affekt reagiert man viel zu emotional. Das ist für Geschäftsbeziehungen absolutes Gift. Wenn Sie nicht warten können und etwas dringend abladen wollen, rufen Sie lieber einen Freund an, um Ihrem Ärger Luft zu machen – oder bewegen Sie sich an der frischen Luft als Kanal und Ventil für Ihre Wut. Entwirren Sie Gedanken, beruhigen Sie Ihre Gefühle und reflektieren Sie, was in Ihnen passiert: Hat ein Kollege Sie getriggert, weil Sie seinen Spruch so zum Beispiel schon oft von Ihrer Mutter gehört haben? Alte Wunden, die da aufbrechen, aber im privaten Kontext liegen, haben im Job nichts verloren. Schlafen Sie lieber eine Nacht drüber, um sich zu beruhigen. Oder drehen Sie zumindest eine Runde um den Block, bevor Sie das Gespräch suchen. Trotzdem: „Üben Sie Kritik zeitnah, damit der andere sich noch erinnern kann", so die Expertin. Sonst gehen Energie und Bedeutung verloren.

Bevor Sie aber starten, kündigen Sie an, dass Sie noch mal über eine Situation sprechen möchten, und fragen Sie, wann es passt. Respektieren Sie, wenn der andere gerade weder Zeit noch Kopf für das Gespräch hat. Denn nur wenn Ihr Gegenüber offen ist, haben Sie eine Chance, dass Ihre Kritik überhaupt ankommt.

4. Andere abholen

Eine Situation hat Sie nicht mehr losgelassen, Sie haben viel darüber nachgedacht, sind emotional aufgewühlt. Aber: Der andere weiß das vielleicht gar nicht. Deswegen müssen Sie ihn erst „abholen", um über den Vorfall sprechen zu können. Was dabei hilft, ist die Video-Technik: Stellen Sie sich vor, Sie hätten die Situation aufgezeichnet. Dann könnten Sie den Film zeigen. Da es den aber leider nicht gibt, beschreiben Sie den Vorfall so sachlich

und konkret wie im Video und erstatten Sie Bericht – ganz ohne Anklage, Interpretation und Bewertung. Denn sonst geht der andere sofort in den Widerstand. „Bleiben Sie konkret an der aktuellen Situation und driften Sie weder ins Allgemeine noch in Vorwürfe ab“, rät Ursula Wawrzinek. Und lassen Sie sich auch nicht unterbrechen. Reagieren Sie auf einen Zwischenkommentar bestimmt, aber freundlich. Zum Beispiel mit: „Lass mich das noch kurz zu Ende beschreiben, damit wir auf dem gleichen Informationsstand sind.“

Ziel dieser ersten Phase ist es, dass Sie beide ein gemeinsames Bild haben, über das sie sprechen. Und dass der andere im besten Fall zustimmen kann. Zitieren Sie bei konkreten Situationen den genauen O-Ton („Du sagtest: ‚Ihr seid doch alle doof‘“, statt zu bewerten: „Du hast uns alle beleidigt.“). Beschreiben Sie erst mal nur das, was war. Ohne Verallgemeinerungen, Rundumschläge und Übertreibungen. Dann zeigen Sie den Film weiter und beschreiben Sie nun auch Sequenzen, die der andere vielleicht nicht mehr miterlebt hat: Welche sachlichen Konsequenzen hatte die Situation später für Sie? Sind Kollegen auf Sie zugekommen? Mussten Sie länger arbeiten oder konnten Sie Termine nicht einhalten? „Hier ist es nicht notwendig zu betonen, wie ärgerlich Sie waren. Denn das erklärt sich von selbst, wenn Sie bis 20 Uhr im Büro saßen“, so die Expertin.

5. Ich-Botschaften senden

Erst im nächsten Schritt haben Sie Gelegenheit, emotional zu werden. Aber auch jetzt geht es nicht um Vorwürfe à la „Du bist so unzuverlässig“, sondern um Ich-Botschaften, in denen Sie dem anderen Einblick in Ihre Gedanken und Gefühle gewähren. Solche Sätze starten zum Beispiel mit „Ich bin verwundert…“ oder „Mir ging nicht mehr aus dem Kopf…“. Begründen Sie Ihre Emotion mit der persönlichen positiven Absicht: „Mir ist wichtig, dass wir uns aufeinander verlassen können.“ Und versuchen Sie, hier keine privaten Gefühle zu äußern, sondern bleiben Sie besser im Business-Jargon und sagen Sie „irritiert“ statt „enttäuscht“ oder „verärgert“ statt „verletzt“.

6. Ruhig abwarten, schweigen und kommen lassen

Damit ist Ihr Teil getan. Haben Sie Geduld, warten Sie ab und sagen Sie erst mal nichts. Nun muss der andere reagieren. Geht er in die Abwehr oder schluckt er Ihre Aussagen? Zeigt er gleich Verständnis: super. Falls er aber zum Gegenangriff übergeht oder sich verteidigt, merken Sie, dass Sie nachbessern müssen, da Ihre Kritik nicht richtig angekommen ist. Ein Beispiel, wie Sie sich korrigieren: „Mir geht es nicht darum, dich anzugreifen, sondern darum zu zeigen, was schwierig für mich war. Ich würde gern eine gemeinsame Lösung für die Zukunft finden.“ Die professionelle Grundhaltung, die Sie dabei zeigen: Fehler passieren. Sie sind dem anderen nicht böse, sondern möchten in Zukunft gut gemeinsam arbeiten. Also bleiben Sie wohlwollend statt anklagend. ›

DERMASEL®

Ich will Meer.

Mein Bad.
Nehm ich in der Apotheke.

Totes Meer Salz mit beiliegendem Ölbad – verbessert den Hautstatus, spendet spürbar Feuchtigkeit und verwöhnt.

dermasel.de

Apothekenexklusiv!
400g Totes Meer Badesalz + 20ml Spezialzusatz Gold Ölbad
PZN 07390197

Warum Offenheit stark macht

Cornelia Schwarz, Coach und Autorin, weiß, wie Sie „Richtig gut rüberkommen“ (dtv).

Warum ist Offenheit die Basis jeder Kommunikation?
Bevor ein Kritikgespräch stattfinden kann, muss eine Beziehung geschaffen werden. Das gelingt, indem Sie Empathie zeigen, offen für den anderen sind – und ganz genau zuhören!

Frauen vermeiden Kritik oft aus Harmoniebedürfnis.
Es braucht anfangs Mut, ist dann aber eine Sache des Trainings und wird mit jedem Mal leichter.

Also offen raus, statt zu lange zu warten?
Unbedingt! Wer 5-mal etwas nicht anspricht, sondern runterschluckt, überreagiert oder reagiert unpassend beim 6. Mal.

Gefühle sind im Job ja eh oft verpönt.
Sie zu zeigen, geht nur mit Ethik und Respekt. Offen zu sein, ist gut, wenn Sie lernen und weiterkommen wollen. Also auch, wenn Sie Kritik bekommen: Hören Sie ganz ruhig zu und überlegen Sie, welche Punkte passend sind.

Und wo hat Offenheit ein Ende?
Bei Narzissten oder Manipulanten. Da bitte klar abgrenzen!

Wenn Sie offen für Kritik sind, überträgt sich das auf andere

7. Gemeinsam zu einer guten Lösung kommen

Lassen Sie dem anderen den Vortritt. Es reicht, wenn Sie das Problem darlegen, Sie müssen nicht die Lösung dazu anbieten. Der andere ist kompetent und in der Lage, selbst eine vorzuschlagen. Vorteil: Wenn sie von ihm kommt, ist die Bereitschaft größer, wirklich etwas zu ändern, als wenn Sie Vorgaben machen. „Der andere fühlt sich dadurch nicht bevormundet, sondern in einer gestalterischen Rolle mit Mitsprache“, weiß die Beraterin Ursula Wawrzinek. Bestätigen Sie Lösungsansätze, die Ihnen gefallen, positiv („Gute Idee“, „Danke für dein Entgegenkommen“) und ergänzen Sie eigene, fehlende Lösungsansätze als Wunsch statt als Forderung („Ich würde mir dazu noch wünschen, dass…“).

8. Gespräch positiv beenden

Sie sind zufrieden, dass das Gespräch stattgefunden hat? Dann zeigen Sie's! Und drücken Sie Zuversicht für die Zukunft aus. Auch gut: Wertschätzung der Zusammenarbeit („Ich arbeite gern mit dir und bin froh, dass wir das klären konnten.“). Bedanken Sie sich für die Zeit, die sich der andere genommen hat, schließen Sie positiv ab, indem Sie zu einem lockeren Thema überleiten. Oder gehen Sie einen Kaffee trinken, um die Dramatik rauszunehmen und die Beziehung zu pflegen.

9. Vorgesetzte kritisieren

Nicht einfach, klar. Die Hemmungen sind größer, weil ein Machtverhältnis mit reinspielt. Der Ablauf der Kritik ist der gleiche, aber natürlich ist dabei immer gesetzt, dass der Chef das Sagen hat. „Wagen Sie sich trotzdem dran“, rät Ursula Wawrzinek, „denn es kann gut sein, dass die Führungskraft nicht erkennt, was für Sie als Mitarbeiterin schwierig ist.“ Etwa wenn Sie durch den Chef vor der ganzen Gruppe bloßgestellt wurden. („Ich möchte noch mal über das gestrige Meeting sprechen. Ihre Kritik nehme ich an, und sie ist mir wichtig, aber sie wäre mir unter vier Augen lieber.“) Ihre Haltung ist natürlich zurückhaltender als bei Kritik an Kollegen. Aber: Sie bieten eine Information an, die nützlich sein kann. Sie ist auch für die Führungskraft ein Geschenk – versuchen Sie, sie damit weiterzubringen. Bei der Lösung sind Sie zwar in der schwächeren Position, aber Sie haben Ihr Problem zumindest offen angesprochen. Das zeigt Charakterstärke.

10. Positive Feedback-Kultur unter Kollegen aufbauen

Gerade Führungskräfte müssen guten Umgang mit Kritik vorleben. Verständigen Sie sich aber auch im Team, dass Fehler oder Störungen angesprochen werden dürfen. Hören Sie zwischen den Zeilen und fragen Sie andere, die vielleicht Sie kritisieren wollen, sich aber nicht richtig trauen. Ermutigen Sie Kollegen, Probleme mit Ihnen offen anzusprechen, und gehen Sie nicht in die Verteidigung, sondern bedanken sich für die offenen Worte. So lernen Sie selbst dazu, agieren als Vorbild und stärken letztlich alle anderen.

FOTO: CATHERINE MACBRIDE/STOCKSY UNITED