

Umgang mit Kritik: Richtig kritisieren und souverän reagieren

Wie ist es um Ihre persönliche Kritikfähigkeit bestellt und wie üben Sie selbst Kritik?

Im Folgenden gehe ich auf das Thema näher ein, insbesondere unter dem Aspekt der gegenüber einer Person geäußerten Kritik.

Übersicht

- *Einstieg*
- *Was ist überhaupt Kritik?*
- *Die Bereitschaft, Kritik anzunehmen*
- *Vorgehen: souverän auf Kritik reagieren*
- *Zwei Spickzettel*
- *Weise Worte*

Rufen Sie sich JETZT gleich eine konkrete Situation in Erinnerung, in der Sie kritisiert wurden.

- *Was haben Sie dabei empfunden, was waren die Folgen?*

Und nun erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie selbst Kritik geübt haben.

- *Wie war die Reaktion der kritisierten Person und warum hat sie wohl so reagiert?*

Wir alle wurden und werden von anderen kritisiert, sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld – denn wie schon der Schriftsteller Elbert Hubbard (1856 – 1915) treffend formuliert hat:

Um Kritik zu vermeiden: Tu nichts, sag nichts, sei nichts.



1 Was ist überhaupt Kritik?

Kritik ist im Grunde nichts anderes als eine subjektive Beurteilung, also eine persönliche Meinung, ein Feedback.

Werden Sie kritisiert, so bewertet der Kritiker Sie als Person oder Ihr Verhalten, einen Vorfall, eine Ihrer Handlungen etc., die aus seiner Sicht nicht okay waren, aus welchem Grund auch immer.

Wenn Sie mit dieser subjektiven Beurteilung konform gehen, werden Sie die Kritik als gerechtfertigt und konstruktiv empfinden. Haben Sie eine komplett andere Sicht auf die geäußerten Kritikpunkte, werden Sie die Kritik als ungerechtfertigt wahrnehmen.

2 Kritik ist ein zweiseitiges Schwert

„Zweiseitig“ deshalb, weil Sie sowohl Positives als auch Negatives bewirken kann.

Kritik kann:

- *Motivieren*
- *(durch Annahme) Verbesserungen bewirken*
- *(durch Annahme) zu Weiterentwicklung und Erfolg führen*
- *die Augen öffnen*
- *Probleme lösen*

Kritik kann aber auch:

- *demotivieren, frustrieren, kränken, verletzen*
- *(durch Ablehnen) Verschlechterungen bewirken*
- *(durch Ablehnen) zu Stillstand und Misserfolg führen*
- *ein „Kopf-in-den-Sand-Stecken“ bewirken*
- *Probleme schaffen*

Es liegt an Ihnen

Auch wenn Kritik unangenehm ist, ja sogar schmerzt – letztlich liegt es primär an Ihnen selbst, welche der oben genannten Punkte Sie zulassen und ob Sie die Kritik als Motor für Ihr Weiterkommen oder als Bremsklotz nutzen.

3 Die Bereitschaft, Kritik anzunehmen

Natürlich fällt es nicht leicht, Kritik anzunehmen. Niemand wird gerne kritisiert! Inwieweit sie Positives bewirken kann, hängt von weiteren Faktoren ab:

- *Berechtigt oder unberechtigt*

Ob eine Kritik gerechtfertigt ist, liegt zuerst im Auge des Betrachters. Für den Kritiker ist sie immer berechtigt, der Kritisierte tendiert zuerst einmal dazu, sie als unberechtigt oder übertrieben einzustufen. Dass wir eher bereit sind, angemessene als unangebrachte Kritik anzunehmen, steht wohl außer Frage.

- *Wie die Kritik formuliert wird – der Ton macht die Musik*

Da mag die Kritik noch so gerechtfertigt sein – je verletzender sie formuliert wird, je persönlicher der „Angriff“, desto geringer die Bereitschaft, sie anzunehmen. Erfolgt sie allerdings sachlich und konstruktiv, schaut es schon wieder anders aus.

- *Was kritisiert wird*

Ist es ein begangener Fehler, eine Handlung, ein Verhalten, ein Vorfall? Oder werden wir als Person direkt kritisiert, z. B. unser Äußeres, unsere Persönlichkeit? Wer will schon als Person infrage gestellt werden? Niemand!

- *Die Beziehung zum Kritiker*

Dann kommt es natürlich auch darauf an, wer uns kritisiert. Ist es eine Person, die uns sehr nahe steht, die wir schätzen und lieben, von der wir wissen, dass sie uns Gutes will? Oder eine Person, zu der wir keine engere Beziehung haben?

- *Die Persönlichkeit des Kritikers*

Ja, es gibt sie, die Menschen, die immer etwas zum Kritisieren finden, die geradezu mit Argusaugen nach jedem noch so kleinen Makel Ausschau halten, auch wenn es weitaus mehr zu loben geben würde – diese Kritiker dürfen sich nicht wundern, wenn ihre Kritik oder sie als Person nicht ernst genommen werden.

- *Die „Elternhauserfahrung“*

Die individuelle Reaktion kann auch aus der Kritikerfahrung im Elternhaus resultieren. Als Beispiel: Ist ein Elternteil ständig am Nörgeln, am Kritisieren, kann das Kind dieses Verhalten unbewusst übernehmen und als Erwachsener weiterführen.

Oder ein Kind nimmt durch permanente Kritik eine Abwehr- oder Schutzhaltung ein, die sich als Erwachsener fortsetzt. Jede Form von Kritik – auch wenn sie gerechtfertigt ist und sachlich formuliert wurde – wird als persönlicher Angriff wahrgenommen. Mögliche Reaktion: Aggression oder Rückzug ins Schneckenhaus.

4 Warum kritisiert mich diese Person?

Wenn Sie kritisiert werden, sollten Sie immer das Motiv für die Kritikäußerung hinterfragen:

- ✓ *Will Ihnen die Person etwas Gutes, Sie beschützen, unterstützen, fördern? Oder will diese Sie damit bewusst verletzen, kränken, verunsichern, manipulieren, provozieren?*

Es gibt zahlreiche Motive, die dahinterstecken können – ein paar Beispiele:

- *ein Vorgesetzter kritisiert ein Ergebnis, um*
 - *eine Verbesserung im Arbeitsablauf zu erreichen*
- *der Kollege hegt Neid- oder Konkurrenzgedanken*
 - *dieser möchte durch Kritik sich selbst besser im Scheinwerferlicht platzieren*
- *in der Partnerschaft/Ehe kann Kritik*
 - *für Machtspiele missbraucht werden*
- *die Lehrerin oder der Trainer kritisieren, weil*
 - *sie damit eine Weiterentwicklung, den Lernprozess fördern wollen*
- *eine Person mit geringem Selbstwertgefühl möchte sich besser/stärker fühlen, indem sie andere kritisiert und kleinmacht*
- *ein „Besserwisser“ oder eine Person mit Geltungsdrang will*
 - *sich durch Kritikäußerung wichtigmachen*

5 Wie Sie souverän auf Kritik reagieren

Nehmen wir an, eine Vorgesetzte oder Ihr Partner kritisiert Sie. Wie am besten darauf reagieren?

Dazu acht Tipps:

1 Hören Sie zu!

Lassen Sie den Kritiker seine Argumente vorbringen, lassen Sie ihn/sie ausreden.

2 Bleiben Sie ruhig

Werden Sie laut, bewirkt das auf der Gegenseite in der Regel eine ähnliche Reaktion oder kann als Zeichen von Schwäche gewertet werden.

3 Nicht rechtfertigen

Vermeiden Sie Rechtfertigungen. Diese können vom Gegenüber als Schuldeingeständnis interpretiert werden.

4 Zustimmung, aber ...

Geben Sie dem Kritiker recht, aber nur in Bezug auf jene Punkte, die tatsächlich zutreffen, bei denen die Kritik berechtigt ist! Also nicht generelles Zustimmung, sondern selektives.

5 Nachfragen

Sind für Sie die Kritikpunkte unklar, fragen Sie selbstbewusst nach, um Missverständnisse zu vermeiden.

6 Ihre Sicht der Dinge mitteilen

Natürlich kann der Kritiker falschliegen, sich irren. Sind Sie anderer Meinung, legen Sie Ihren Standpunkt dar. Begründen Sie Ihre Meinung. Bleiben Sie aber dabei unbedingt sachlich und ruhig.

7 Konkrete Erwartungen erfragen

Wer kritisiert, erwartet eine daraus resultierende Besserung, Verhaltensänderung oder auf was auch immer sich die Kritik bezieht. Sollten die Erwartungen vom Kritiker nicht klar kommuniziert werden, haken Sie nach: „Was genau erwartest du von mir? Was genau soll sich ändern?“

8 Bedenkzeit nehmen

Sie müssen nicht sofort zu allem Ja und Amen sagen oder widersprechen. Wenn Sie nicht gleich wissen, was Sie antworten sollen, hören Sie sich die Kritikpunkte in Ruhe an und erbitten Sie sich dann Bedenkzeit:

„Ich lasse mir deine/Ihre Kritikpunkte durch den Kopf gehen ...“

Vielleicht wollen Sie mit etwas Distanz Ihre Gedanken ordnen und zu Papier bringen, sich dadurch Klarheit verschaffen. Dann können Sie zu einem späteren Zeitpunkt immer noch angemessen reagieren:

„Ich habe nun über deine/Ihre Kritik nachgedacht ...“

Nun betrachten wir die andere Seite: Sie werden nicht kritisiert, sondern üben selbst Kritik:

6 So kritisieren Sie richtig, ohne zu verletzen

Konstruktive Kritik an den Mann bzw. die Frau zu bringen, ist alles andere als einfach. Wenn Sie die folgenden Tipps berücksichtigen, stehen die Chancen gut, dass Ihre Kritik auch angenommen und dadurch Ihr gewünschtes Ziel erreicht wird:

1 Positionswechsel

BEVOR Sie Ihre Beanstandung anbringen, versetzen Sie sich in die Position des Kritikempfängers. Der Perspektivenwechsel kann hilfreich sein, um die Gründe

für ein bestimmtes Verhalten nachzuvollziehen. Vielleicht fällt Ihre Kritik dann ganz anders aus.

2 Entspannte Atmosphäre wählen

In dem oft hektischen (Arbeits-)Alltag lässt sich nicht so einfach eine entspannte Atmosphäre herstellen. Für ein Kritikgespräch sollte zumindest ein Raum gewählt werden, in dem Sie ungestört sind, sowie ein Zeitpunkt, an dem nicht tausend andere Sachen Vorrang haben.

Im Privatbereich kann ein konstruktives Kritikgespräch auch unter freiem Himmel stattfinden. So lässt sich etwa bei einem gemeinsamen Spaziergang leichter reden als in einem engen, erdrückenden Raum.

3 Unter vier Augen

Führen Sie das Kritikgespräch unter vier Augen. Wird die Kritik im Beisein Unbeteiligter geäußert, so fühlt sich der Kritisierte bloßgestellt und hat berechtigte Angst, sein Gesicht vor den anderen zu verlieren.

4 Zeit nehmen

Kritik sollte nie zwischen Tür und Angel geäußert werden, denn ein konstruktives Kritikgespräch erfordert ausreichend Zeit. Auch wenn es in den wenigsten Fällen möglich ist, so lässt sich der Zeitpunkt eines Kritikgespräches doch hin und wieder planen.

5 Wie an sich selbst gerichtet ...

Formulieren Sie die Kritik möglichst so, dass Sie selbst Ihre kritischen Worte annehmen würden. Wie würden Sie sich fühlen, was würden Sie empfinden, wie würden Sie reagieren, welche Gegenargumente würden Sie anbringen, wenn Sie selbst mit Ihren Kritikpunkten konfrontiert würden?

6 Positiv beginnen

Um die Kritik in Richtung „konstruktiv“ zu lenken, beginnen Sie mit einem positiven Aspekt. Erst dann folgen die heiklen Kritikpunkte. Also z. B. so: „Ich schätze an dir/Ihnen sehr, dass ... Heute muss ich aber mal einen anderen Punkt zur Sprache bringen, verbunden mit einer Bitte ...“

7 Keine Verallgemeinerungen und Pauschalvorwürfe

So nicht: „Sie machen *IMMER* ...“

Denn Pauschalierungen wie „nie“, „immer“, „alles“ etc. gilt es unbedingt zu vermeiden. Nennen Sie stattdessen konkrete, vorgefallene Beispiele, Situationen bzw. Handlungen.

8 Beleidigungen sind tabu

Sind erst einmal Emotionen im Spiel, kommen beleidigende Worte schnell über die Lippen. Dadurch wird die Kritik auf eine dekonstruktive Ebene verlagert, die Fronten verhärten sich, es kommt zum Streit. Deshalb wählen Sie Ihre Worte stets mit Bedacht und vermeiden Sie Beleidigungen!

9 Auf Du- bzw. Sie-Sätze verzichten

Auf Sätze, die mit „du“/„Sie“ beginnen, sollten Sie tunlichst verzichten:

„Du hast schon wieder ...“

„Du bist so ...“

Solche Anklage-Sätze treiben den Kritikempfänger in die Ecke, aus der er sich mit aller „verbalen Kraft“ hinauszubugseln versucht. Und damit ist schon wieder eine große Portion Emotion mehr im Spiel und ein Konflikt vorprogrammiert.

Kritisieren Sie möglichst nie die Person selbst, sondern nur deren Verhalten, den Vorfall, ... Fragen Sie auch nach den Gründen. Vielleicht können Sie dann das Verhalten eher nachvollziehen.

10 Ich-Sätze verwenden

Wie bereits eingangs erwähnt, handelt es sich bei Kritik immer um eine subjektive Beurteilung. Verwenden Sie deshalb auch die Ich-Form, z. B. „Ich habe den Eindruck, dass du/Sie ...“.

Ebenso können Sie mit Ich-/Mich-Sätzen dem Gegenüber besser vermitteln, was Sie fühlen, was Sie wahrgenommen haben:

„Ich habe mich geärgert bzw. es ärgert mich, dass ...“

„Es hat mich verletzt ...“

„Ich habe gesehen, dass ... [Situationsbeschreibung]“

Oft ist der kritisierten Person gar nicht bewusst, was sie z. B. durch eine Aussage oder eine Handlung ausgelöst hat. Das Kommunizieren der eigenen

Gefühle kann dem Kritikempfänger die Augen öffnen und dadurch Bereitschaft für eine Verhaltensänderung bewirken.

11 Zuhören

Allzu gern überhören wir die Argumente der kritisierten Person, weil wir nur die eigenen als die einzig richtigen betrachten. Zuhören, nicht unterbrechen, gehört zum guten Ton und zeugt von Respekt der anderen Person gegenüber.

12 Konstruktiven Vorschlag unterbreiten

Im besten Fall folgt einem Kritikgespräch eine aus Ihrer Sicht akzeptable Besserung oder eine für beide Seiten zufriedenstellende Änderung, ein Kompromiss. Deshalb sollten Sie nicht nur Kritik üben, sondern gleichzeitig auch konstruktive Vorschläge für eine Besserung machen.

13 Wer kritisiert, muss auch loben können!

Hat die Kritik Früchte getragen, sollten Sie dies auch anerkennend kommunizieren. Bedanken Sie sich oder loben Sie. Denn dadurch vermitteln Sie Wertschätzung und Ihre kritischen Worte erhalten mehr Gewicht, sodass die Person auch zukünftig eher bereit ist, Ihre Kritik anzunehmen.

7 Zwei Spickzettel

Sie wollen für das nächste Kritikgespräch besser gewappnet sein? Sowohl konstruktives Kritisieren als auch der souveräne Umgang mit Kritik können erlernt werden.

Abhängig davon, ob Sie Kritiker oder Kritikempfänger sind, habe ich zwei Spickzettel vorbereitet. Diese können Sie ausdrucken und in Zugriffsnähe - z. B. in der Schreibtischlade - platzieren, um zwischendurch zu üben.

Spickzettel 1: „Auf Kritik souverän reagieren“

- ✓ Dem Kritiker zuhören und ihn ausreden lassen
- ✓ Ruhig bleiben, nicht laut werden
- ✓ Rechtfertigungen vermeiden
- ✓ Selektives Zustimmung
- ✓ Bei Unklarheiten nachfragen
- ✓ Eigene Sicht der Dinge darlegen
- ✓ Konkrete Erwartungen erfragen
- ✓ (Bei Bedarf) Bedenkzeit nehmen

Spickzettel 2, Kritik anbringen: „So kritisieren Sie richtig“

- ✓ *Zur Vorbereitung in die Lage des anderen versetzen*
- ✓ *Entspannte Atmosphäre wählen*
- ✓ *Unter vier Augen*
- ✓ *Zeit nehmen*
- ✓ *So formulieren, wie an sich selbst gerichtet*
- ✓ *Positiver Gesprächseinstieg*
- ✓ *Keine Verallgemeinerungen und Pauschalvorwürfe*
- ✓ *Beleidigungen sind tabu*
- ✓ *Auf Du- bzw. Sie-Sätze verzichten*
- ✓ *Ich-Sätze verwenden*
- ✓ *Zuhören, ausreden lassen*
- ✓ *Konstruktiven Vorschlag unterbreiten*
- ✓ *(Nach Umsetzung) Loben, bedanken*

7 Weise Worte

Abschließend noch Zitate zum Thema Kritik:

Ich bin dankbar für die schärfste Kritik, wenn sie nur sachlich bleibt.

Otto von Bismarck, dt. Staatsmann, 1815 - 1898

Wenn du kritisiert wirst, dann musst du irgendetwas richtig machen. Denn man greift nur denjenigen an, der den Ball hat.

Bruce Lee, sino-amerik. Kampfkünstler, 1940 - 1973

In dem Maße, wie der Wille und die Fähigkeit zur Selbstkritik steigen, hebt sich auch das Niveau der Kritik an anderen.

Christian Morgenstern, dt. Dichter, 1871 - 1914

Kritiker sind gute Freunde, die uns auf Fehler hinweisen.

Benjamin Franklin, US-amerik. Politiker und Erfinder, 1706 - 1790

Ein Übermaß von Kritik zeugt von Unverständnis.

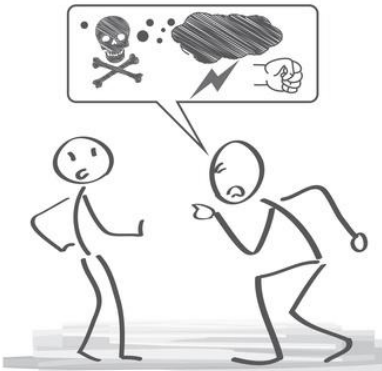
Gustave Flaubert, franz. Schriftsteller, 1821 - 1880


Wer zu viel Kritik übt, liebt zu wenig.

Sprichwort aus Irland

Formulierungstipps – kleines Glossar der hilfreichen Worte

Formulierungen, die ...

Anregen	Aufregen
Anbieten <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sie können ... ➤ Versuchen Sie doch mal Folgendes... ➤ Wie wäre es, wenn ... ➤ Probieren Sie ... ➤ Ich schlage Ihnen vor ... ➤ Ich biete Ihnen an ... ➤ Ich helfe Ihnen dabei ➤ Ich zeige Ihnen ... ➤ Schauen Sie mal ... ➤ Ich komme mit Ihnen ans Regal 	Verbieten <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sie dürfen nicht... ➤ Sie müssen... ➤ Es ist verboten... ➤ Es ist Ihnen untersagt... ➤ Das geht nicht! ➤ Das müssen Sie alleine machen ➤ Da könnte ja jeder kommen ➤ Das war noch nie anders
Positive Formulierungen	Negative Formulierungen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir haben hier ... ➤ Was wir tun können, ... ➤ Möglich ist ... ➤ Unsere Öffnungszeiten sind von ...bis... ➤ Wir finden einen Weg. ➤ Das bekommen wir schon hin. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leider haben wir... ➤ Sie können nur... ➤ Nein, leider... ➤ Das geht nicht... ➤ Unsere Öffnungszeiten sind leider begrenzt...
Die Denkrichtung ändern	Die Denkrichtung beibehalten
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sie haben eine andere Möglichkeit... ➤ Eine Alternative zu der Zeitschrift ist... ➤ Stattdessen könnten wir Folgendes versuchen... ➤ Sie können stattdessen... ➤ Wir haben übrigens... ➤ Ich schlage Ihnen vor... 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eine Alternative gibt es nicht ➤ Ich kann Ihnen da nicht helfen ➤ Anders geht es leider nicht ➤ Nein! 

Tipps für die Zukunft	Belehren
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Beim nächsten Mal...</i> ➤ <i>Es gibt übrigens bei uns ..., dann passiert Ihnen das nicht mehr...</i> ➤ <i>Ich habe einen Tipp für Sie...</i> ➤ <i>Damit Ihnen das nicht noch einmal passiert, können Sie...</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Haben Sie denn nicht gelesen...?</i> ➤ <i>Sie müssten doch eigentlich wissen...</i> ➤ <i>Sie haben doch die Benutzungsordnung unterschrieben, dann müssten Sie doch wissen, dass...</i> ➤ <i>Da müssen Sie eben eher kommen</i> ➤ <i>Sie sind doch schon länger hier, und wissen immer noch nicht ...</i>
	<h3 data-bbox="807 864 1246 898">Bürokratische Formulierungen</h3> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dafür bin ich nicht zuständig</i> ➤ <i>Laut Benutzungsordnung ...</i> ➤ <i>Da müsste ich Sie an die Information verweisen</i> ➤ <i>Einige Worte haben es in sich, wenn man sie zu häufig oder zu entschuldigend und unentschlossen verwendet:</i> ➤ <i>Leider ... eigentlich ... nur...</i> ➤ <i>Ebenfalls heikel sind Ironie und Zynismus. Die Ironie kann noch gut funktionieren, wenn der andere Humor hat. Bei Zynismus muss man sicher seine eigene Haltung überprüfen.</i>

Spickzettel 1: „Auf Kritik souverän reagieren“

- ✓ Dem Kritiker zuhören und ihn ausreden lassen
- ✓ Ruhig bleiben, nicht laut werden
- ✓ Rechtfertigungen vermeiden
- ✓ Selektives Zustimmung
- ✓ Bei Unklarheiten nachfragen
- ✓ Eigene Sicht der Dinge darlegen
- ✓ Konkrete Erwartungen erfragen
- ✓ (Bei Bedarf) Bedenkzeit nehmen



Spickzettel 2, Kritik anbringen: „So kritisieren Sie richtig“

- ✓ Zur Vorbereitung in die Lage des anderen versetzen
- ✓ Entspannte Atmosphäre wählen
- ✓ Unter vier Augen
- ✓ Zeit nehmen
- ✓ So formulieren, wie an sich selbst gerichtet
- ✓ Positiver Gesprächseinstieg
- ✓ Keine Verallgemeinerungen und Pauschalvorwürfe
- ✓ Beleidigungen sind tabu
- ✓ Auf Du- bzw. Sie-Sätze verzichten
- ✓ Ich-Sätze verwenden
- ✓ Zuhören, ausreden lassen
- ✓ Konstruktiven Vorschlag unterbreiten
- ✓ (Nach Umsetzung) Loben, bedanken