

KONSTRUKTIV KRITIK ÄUSSERN

Newsletter von Günter W. Remmert aus dem Seminarhaus SCHMIEDE,
Lösungen in Beziehungen und Beruf. Winter 2014



Foto: Wilfried Beege, www.beege.de

Liebe Freunde und Interessenten,

herzlich begrüße ich Sie als Leserin oder Leser eines neuen Newsletters aus dem Seminarhaus SCHMIEDE. Menschliche Lösungen beruflich wie privat zu ermöglichen, dazu sind folgende Anregungen gedacht:

EINE HEIKLE ANGELEGENHEIT	2
KOMMUNIKATION ODER AGGRESSION?	3
NÜTZLICHE EINSICHTEN	5
HILFREICHE VORBEREITUNG	6
KONSTRUKTIVE KRITIK	7



Gefallen Ihnen diese Seiten? Wären sie auch etwas für Ihre Freunde?
Dann empfehlen Sie den Newsletter und das Seminarhaus SCHMIEDE
doch weiter! Möchten Sie Danke sagen, Kritik üben, Vorschläge machen?
Dann schreiben Sie mir. Ich freue mich, von Ihnen zu hören.
Freundliche Grüße aus der Südeifel

Günter W. Remmert

Günter W. Remmert
Seminarhaus SCHMIEDE, Lösungen in Beziehungen und Beruf
Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)
Fon +49 (0) 6506 577, Mobil +49 (0)174 3055198, Fax +49 (0) 6506 578
www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de
www.facebook.com/guenter.remmert

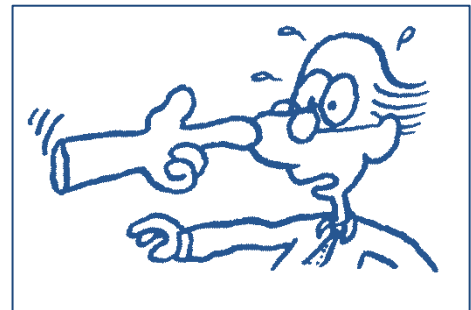
(Cartoons: Mit freundlicher Genehmigung von Werner Tiki Küstenmacher, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG)

EINE HEIKLE ANGELEGENHEIT

Wir Menschen lernen aus Fehlern. So sagt man. Aber stimmt das wirklich? Genauer besehen lernen wir eigentlich nur aus Fehlern, die als Fehler erkannt wurden, also aus bewusst gewordenen und reflektierten Fehlern. Ohne Auswertung der Motive, der Ausführung und der Folgen eines Handelns, ohne Nachdenken darüber, ob man schlussendlich wirklich das erreichte, was beabsichtigt war, kommt man kaum voran. Es reicht selten, die Folgen eines Handelns einfach nur hinzunehmen, sie gar als alternativlos zu bezeichnen. Erst die kritische Bewertung des Tuns fördert Entwicklung. Dies gilt für eigenes wie für fremdes Handeln. Denn die Kritik zwingt zur produktiven Auseinandersetzung mit Verhalten und Denken. Sie irritiert das gewohnte Vorgehen, sie provoziert Änderungen – und gerade damit sorgt sie für Gegenvorschläge, für Alternativen, für Wahlmöglichkeiten und Fortschritt.

Doch Kritik ist eine heikle Angelegenheit. Kritik äußern gleicht oft der Bewegung in einem Minenfeld. Ein falscher Schritt und eine unvermutete Ladung kann hochgehen.

Denn auf Kritik reagieren viele Menschen empfindlich. Sie sprechen davon, Kritik müsse man „verkräften“ - offenbar ein anstrengender Vorgang. Nicht selten nehmen sie sich die Kritik sehr zu Herzen: es trifft sie persönlich, sie fühlen sich in ihrem Ureigensten angegriffen oder abgelehnt. Auch wenn ihr Kopf weiß, dass es um ein konkretes Verhalten geht und dass Kritik grundsätzlich nützlich ist: das Herz zittert mit. Selbst wenn sie sich äußerlich nichts anmerken lassen, können sie dennoch innerlich lange und maßlos darunter leiden. Und nicht selten sind gerade solche Menschen innerlich sehr verletzlich, die nach außen allerdings kaum Hemmungen zeigen, andere zu korrigieren.



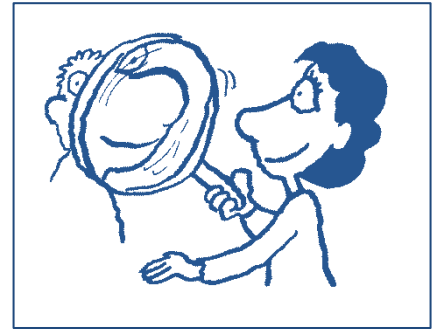
Managementbücher und Stellenanzeigen haben die Kritikfähigkeit als eine Schlüsselqualifikation entdeckt. Es geht bei ihr natürlich nicht nur um die Fähigkeit, richtig „auszuteilen“, sondern ebenso darum, „einstecken“ zu können. Beide Aspekte, kritisieren und kritisiert werden, gehören wie Nehmen und Geben, Reden und Hören zusammen. Der gesunde Menschenverstand weiß, dass nur derjenige überzeugend kritisieren kann, der selbst auch offen für Kritik am eigenen Erscheinungsbild ist. Wer Kritik nicht verträgt, kann sie auch nicht glaubwürdig vermitteln. Der britische Logiker und Philosoph **Bertrand A. W. Russell** (1872 – 1970) meinte einmal: *„Wer wirklich Autorität hat, wird sich nicht scheuen, Fehler zuzugeben.“*

Gerade im Alltag gibt es eine große Scheu, Kritik offen und direkt vorzubringen. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand: Kritik verschlechtert die Stimmung, denn sie stört die Harmonie. Kritik kann schlafende Hunde wecken, d.h. sie kann die Aufmerksamkeit auf bisher übersehene Konfliktfelder lenken. Und sie kann untergründig schwelende Konflikte auflodern lassen. Man unterlässt selbst eine Kritik an Verhaltensweisen, die einen nachhaltig stören, nur um des lieben Friedens willens. Außerdem steht jemand, der kritisiert, immer in einer ganz besonderen Gefahr, der man sich nicht eben gern aussetzt, der Gefahr nämlich, auch selbst kritisiert zu werden. Man verzichtet auf Kritik, weil man sich selbst schützen will.

Daneben gibt es auch das Bemühen, den Partner zu schützen. Man möchte den Anderen davor bewahren, dass er oder sie Kritik als Misstrauenserklärung versteht. Oder dass er sie als Entzug

von Sympathie oder Zuwendung erlebt oder gar als Infragestellung der eigenen Person. All dies liefert gute Gründe dafür, Kritik zu unterdrücken oder zumindest herunterzuspielen. Kann aber Kritik nicht völlig vermieden werden, dann wird sie eher versteckt angebracht.

Andererseits gibt es nicht wenige Situationen, in denen Menschen scheinbar unbeeindruckt von Skrupeln und ohne Rücksicht auf irgendwelche Gefühle an allem und jedem herummäkeln. Sie spielen sich als Besserwisser auf und lassen kaum eine Leistung gelten. Oft überhöhen sie ihr risikoreiches Verhalten auch noch mit Werten wie Spontaneität oder Ehrlichkeit. Der Dichter **Friedrich Hebbel** (1813 – 1863) spitzte es einmal so zu: *„Es gibt Leute, die nur aus dem Grund in jeder Suppe ein Haar finden, weil sie, wenn sie davor sitzen, so lange den Kopf schütteln, bis eines hereinfällt.“*



Auch für solch ein Querulanten-Verhalten kann es unterschiedliche Beweggründe geben. Mancher bemüht sich, eigene Probleme zu verdecken - nach dem Motto: Angriff ist die beste Verteidigung. Ein anderer setzt es als Machtmittel ein: Bloßstellung schwächt den Gegner. Ein dritter ist seiner schlechten Erziehung noch nicht entwachsen, ein vierter seiner kindlichen Naivität.

Natürlich ist haltlose Kritik abzulehnen, andererseits ist Kritikvermeidung auch nicht ratsam. Zwar fällt Kritik schwer. Dies gilt zunächst und vor allem für den Empfänger der Kritik. Er wird selbst berechtigte Kritik nicht immer und nicht in jeder Form und nicht von jedem akzeptieren. Aber auch der Kritikgeber kann sich schwer tun mit der passenden und angemessenen Äußerung von Kritik. Doch solche Schwierigkeiten, Kritik zu äußern oder entgegenzunehmen, liefern keinen Freibrief dafür, sie überhaupt zu unterlassen. Kritik ist nicht nur unvermeidlich, sondern vor allem nützlich. Es kommt freilich darauf an, sie geschickt zu äußern und anzubringen. Wie kann man vor allem positive Wirkungen der Kritik einladen und möglichst negative Folgen vermeiden?

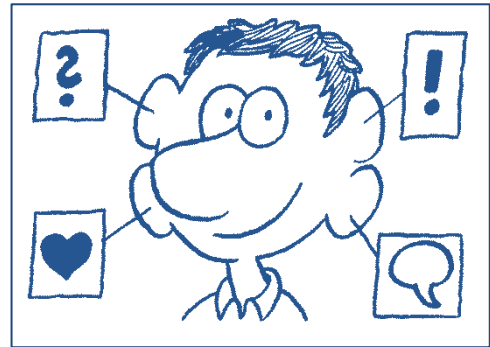
KOMMUNIKATION ODER AGGRESSION?

Was passiert, wenn Kritik geäußert wird? Das lässt sich nicht so einfach auf einen Nenner bringen. Ist die Äußerung von Kritik doch auf vielfältige Weise abhängig von den beteiligten Personen, ihrer Beziehung zueinander, von der Situation und Kultur, in der sie stattfindet, der Anwesenheit anderer, der Form der Äußerung mitsamt ihrer Vorgeschichte, der Haltung, in der sie vorgetragen und empfangen wird, und vielem anderen mehr. Nicht nur, was gesagt wird, ist bedeutsam, sondern auch, wie es gesagt wird und wann und bei welcher Gelegenheit.

All dies ergibt ein breites Spektrum vom Glücksfall einer freundlichen Einladung zu einer kritischen Stellungnahme (z.B. wenn Freundinnen sich beim Probieren von Kleidungsstücken begutachten) über so vielfältige Vorgänge wie Beanstandung, Benotung, Reklamation, Bemäkelung, Nörgelei, Korrektur, Einspruch, Einwand, Tadel, Maßregelung, Rüge, Missbilligung, Rüffel, Verriss bis hin zum öffentlichen An-den-Pranger-Stellen, ja der vernichtenden Schmähkritik in persönlichkeitsrechtsverletzender Form (für die die BILD-Zeitung regelmäßig vom Presserat gerügt wird).

Nach dem inzwischen klassisch gewordenen Kommunikationsmodell von **Friedemann Schulz von Thun**¹ lassen sich vier Aspekte einer kritischen Äußerung unterscheiden:

1. **Sachinhalt** (oder: Worüber ich informiere)
2. **Selbstkundgabe** (oder: Was ich von mir selbst mitteile)
3. **Beziehung** (oder: Was ich von meinem Gegenüber halte und wie wir zueinander stehen)
4. **Appell** (oder: Wozu ich den Anderen veranlassen möchte)



Der **sachliche Inhalt** einer kritischen Äußerung informiert über die Beobachtung eines Sachverhalts, der aus der Perspektive des Kritikers kritisch gesehen wird. Hier findet sich der Stein des Anstoßes, etwas, was nicht tolerierbar erscheint, der Fehler, der Mangel, der Irrtum, der Fehlgriff. Bei der Schilderung dieses Sachverhalts ist es allerdings keineswegs leicht, die Beobachtung von der Bewertung zu trennen. Beobachtungen lassen sich von anderen nachvollziehen, sie beziehen sich auf konkrete Vorkommnisse. Bewertungen dagegen beziehen sich auf subjektive Urteile, verraten also immer etwas von den Maßstäben, der Moral des Kritikers. Sie zeigen seine Vorlieben, Neigungen und Werte, gehören also zur **Selbstkundgabe** dessen, der sich kritisch äußert. Auch wie und wann sich jemand äußert, die Schärfe oder Milde einer Kritik, die Wahl der Worte, der Situation und des Zeitpunkts, in der und an dem die Kritik vorgebracht wird, verrät mehr über den Kritiker als den Kritisierten. Er zeigt sich als jemand, der glaubt, den richtigen Maßstab zu besitzen. In der Kindheit haben wir das alle erlebt: Eltern, Lehrer bewerten, geben Noten, sagen, was nicht gut und nicht richtig ist. Sie zeigen sich darin als Autoritätspersonen. Nur allzu häufig bringen sie ihr nicht weiter hinterfragtes Bewertungsmonopol ins Spiel.

Ob er es weiß oder nicht: Wer kritisiert, erhöht sich selbst und erniedrigt den Kritisierten. Wer jemanden beurteilt, stellt sich in irgendeiner Weise über ihn. Es gibt jemanden, der sich ein Urteil gebildet hat, und einen anderen, der sich be- oder gar ver-urteilt erlebt. Zwei Dinge passieren also gleichzeitig: ein Urteil wird gefällt und eine Hierarchie aufgerichtet. Dies bewirkt keine Verbindung, sondern im Gegenteil Trennung. Denn Urteilen ist (Ur)-Teilen: eine Scheidung wird vollzogen. Kritisiert wird von oben nach unten. Damit wird die **Beziehung** definiert: jemand, der es besser weiß, schaut auf jemanden herab, dem etwas nicht gelungen ist. Nur mit besonderer Achtsamkeit kann es gelingen, auf gleicher Augenhöhe zu bleiben, partnerschaftlich Kritik zu üben.

Kritisieren geschieht natürlich nicht absichtslos. Immer schwingt mit: Machen Sie das nicht so, verbessern, optimieren Sie Ihre Vorgangsweise! Machen Sie den Fehler kein zweites Mal! Dies ist der **Appell**, das, wozu ich den Kritisierten veranlassen möchte.

Nicht selten ist Kritik also schlicht eine Form der Aggression in Worten. Ob sie mit dem Vorschlaghammer oder tänzerisch mit dem Florett ausgeübt wird, das Verletzungspotential ist immens. Deswegen lohnt es sich, sich in Achtsamkeit zu üben, wenn eine kritische Äußerung ansteht.

¹ Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag Reinbek bei Hamburg¹1981

NÜTZLICHE EINSICHTEN

1. Der Hörer, nicht der Sprecher, bestimmt die Bedeutung einer Aussage. Deswegen ist die Äußerung von Kritik ein spezieller Ernstfall, dem es kaum schaden kann, wenn man mit besonderer Achtsamkeit für die Wirkung eigener Gesten und Worten vorangeht.
2. Die Kritik sollte sich klar verständlich auf konkrete Vorkommnisse beziehen. Der Sachverhalt darf als konkrete Beobachtung unmissverständlich angesprochen werden. Dabei sollte man aber weder grundsätzlich Fähigkeiten in Frage stellen oder gar böse Absichten unterstellen.
3. Das rechte Timing kann entscheidend sein. Oft werden Kritikgespräche auf die lange Bank geschoben. Gerade dadurch können aus anfangs kleinen Problemen nach und nach ernsthafte Schwierigkeiten entstehen. Andererseits muss keineswegs jeder kleine Fehler sofort an die große Glocke gehängt werden.
4. Es geht um die Sache, nicht um den Menschen. Im Mittelpunkt eines Kritikgesprächs steht immer ein konkreter Sachverhalt, ein bestimmtes Verhalten – jedoch niemals eine Person. „Attack the problem, not the person!“ Dabei macht der Ton die Musik.
5. Es gibt nie nur eine Perspektive auf die Wirklichkeit. Deswegen ist es nicht nur ein Gebot der Gerechtigkeit, sondern auch der Logik, ebenfalls die andere Seite zu hören. Jeder Kritisierte hat das selbstverständliche Recht, die Situation auch aus seiner Perspektive zu schildern.
6. Kritik soll nicht einschüchtern, sondern eine Veränderung zum Positiven bewirken. Deswegen ist es ratsam, möglichst bald Strategien zur Verbesserung zu besprechen. Zu allererst kann der Kritisierte aus seiner Perspektive Alternativen vorschlagen. Später kann auch der Beschwerdeführer eigene Ideen einbringen.
7. Kritikgespräche sind am wirkungsvollsten, wenn sie direkt und unter vier Augen stattfinden. Jeder Mensch ist unterschiedlich und reagiert auf andere Signale. Kritik, die vor anderen, gar vor versammelter Mannschaft geübt wird, ist äußerst riskant.



HILFREICHE VORBEREITUNG

Ein ausdrückliches Kritikgespräch ist in der Regel für alle Beteiligten eher mit unangenehmen Gedanken und Gefühlen verbunden. Deswegen ist es nützlich, sich vorher einige Gedanken zu machen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die Kritik konstruktiv geäußert und auch so verstanden wird. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Steht es mir zu, Kritik zu äußern? Habe ich das Recht dazu?
Gehört sie zu meinen Aufgaben, gar zu meiner Verantwortung?
- Was könnte die Folge sein, wenn ich auf die Kritik verzichte?
- Habe ich die Einwilligung des Angesprochenen, an seinem Verhalten Kritik zu üben?
Wenn nicht, wie kann ich sie mir besorgen?
- Habe ich konkrete und ausreichende Informationen zum Punkt, den ich ansprechen will?
Habe ich die nötige Kompetenz, Erfahrung, den Überblick oder das Detailwissen dazu?
- In welcher Beziehung will ich langfristig mit demjenigen, den ich kritisieren, stehen?
- Welche guten Gründe könnte der zu Kritisierende für sein Verhalten haben? Welches im Prinzip nützliche Verhalten übertreibt er vielleicht in der Form „zu viel des Guten“?
- Welche Erwartungen und Befürchtungen könnte der zu Kritisierende an das Kritikgespräch haben?
- Was soll nach meiner Äußerung von Kritik anders sein?
Was könnte kurzfristig ein gutes Ergebnis dieses Gesprächs sein? Was noch?
Was ist das Mindeste, das ich erreichen will?
- Bin ich in der Lage, den konkreten Sachverhalt so zu schildern, dass er als Beschreibung verstanden werden kann? Kann ich auf Übertreibungen verzichten und auch davon Abstand nehmen, frühere Begebenheiten, etwaige Altlasten ins Spiel zu bringen?
- Ist es mir möglich, die Würde der angesprochenen Person zu achten und ihr Selbstwertgefühl nicht anzutasten? Habe ich genügend dafür gesorgt, dass der Angesprochene sich sicher fühlt, sodass er merkt: hier wird nur ein einzelnes Verhalten kritisiert und keineswegs seine Person.
- Ist es mir möglich, neben der Kritik auch ehrliche Wertschätzung auszudrücken?
- Nutze ich die beste Zeit und den besten Ort für ein solches Gespräch?
- Kann ich für dieses Gespräch eine ungestörte Atmosphäre unter vier Augen mit genügend zur Verfügung stehender Zeit organisieren?
- Jede Wahrnehmung ist subjektiv: ICH sehe, höre und fühle. Deswegen ist es hilfreich, immer von meiner eigenen Wahrnehmung zu sprechen, also von „ich“, „mir“ und „aus meiner Perspektive“.
- Bin ich bereit, die Kompetenz des Betroffenen für Verbesserungs- oder Lösungsvorschläge zu nutzen? Kann ich mit ihm zusammen verbesserte Vorgangsweisen erarbeiten, die Lösungen wahrscheinlicher machen?

KONSTRUKTIVE KRITIK

