

Konstruktive Kritik – Risiko oder Chance?

Kritisieren beisst sich mit dem Bedürfnis, gemocht zu werden, denn wer andere korrigiert, läuft Gefahr, sich unbeliebt zu machen. Für den Kritisierten ist es genauso wenig angenehm, denn für ihn besteht das Risiko des Gesichtsverlusts: «Wie stehe ich denn jetzt da?» Die normale Reaktion heisst Widerstand.

Kritik ist eine sehr heikle Sache! Wer darf wen kritisieren... von wem können Sie es nehmen und wen korrigieren Sie unbefangen? Vermutlich können Sie Ihren Kindern sehr viel freier sagen, was sie anders tun sollen, als Ihrer Frau. Die Mitarbeiter zu korrigieren, ist leichter, als ihre Kollegen zu rügen. Ihren Chef zu kritisieren, ist zwar schwer, aber doch noch einfacher, als es bei Ihrem besten Kunden zu wagen. Das zeigt: Es kommt auf die Hierarchie an – nach unten mäkeln ist unkomplizierter, denn kritisieren bedeutet sich überzu-

In jeder Kritik schlummert eine Chance!

Wer Sie kritisiert, der nimmt Sie zumindest ernst genug, um sich mit Ihnen auseinander zu setzen anstatt verdeckt gegen Sie Politik zu machen. Als Chef dürfen Sie der Kritik nicht ausweichen, es sei denn Sie haben aufgehört zu lernen. Mit der richtigen Einstellung gelingt es, professionell zu reagieren. Und natürlich ist es für eine Führungskraft ein Muss, sich in der Kunst der konstruktiven Kritik zu vervollkommen. Wer sie beherrscht,

kann es auch, indem er sie trainiert: gute und schlechte Beispiele beobachtet, Gespräche übt und verschiedene Formulierungen ausprobiert. In einem Seminar haben Sie die besten Voraussetzungen, da Ihnen offen und ehrlich gesagt wird, wie sie rüberkommen.

Kritik annehmen

Erfolgreiche Menschen haben eines gemeinsam: Wenn sie ein Feedback erhalten, hören sie zu und werten es aus. Eine vorschnelle Verteidigungshaltung ist unter Kommunikationskönnern verpönt. Sie werden professioneller reagieren, wenn Sie sich folgende Einstellungen verinnerlichen:

- Wer mich kritisiert, eröffnet mir eine Lernchance. Darum höre ich aufmerksam zu und achte auf die Informationen. Indem ich dies tue, unterschreibe ich nicht, dass ich mit dem Gehörten einverstanden bin. «Danke für den Hinweis.»
- Ich frage nach oder fasse zusammen, um sicherzugehen, dass ich richtig verstanden habe: «Sie meinen also ...?»
- Während ich ein Feedback erhalte, lasse ich den anderen ausreden und verneine mich nicht zu verteidigen, mich zu rechtfertigen oder mein Verhalten zu erklären. Ich behalte mir vor zu sagen: «Ich bin nicht einverstanden und nehme es als Ihre Meinung entgegen.»

Vorbehaltlos konstruktive Haltung

Ob es Ihnen gelungen ist, eine Kritik konstruktiv zu formulieren, entscheidet der Empfänger. Achten Sie also auf seine Reaktion und korrigieren Sie allenfalls – «Mei-



PhotoDisc/HZ

ordnen. Das hierarchische Oben-Unten-Denken ist im Verlauf echter Zusammenarbeit ein Handicap. Wir müssen von allen Seiten Kritik annehmen können. Wer glaubt, immer «oben» sein zu müssen, verrennt sich in endlose Schwierigkeiten. Vielmehr sollte er akzeptieren, dass Führen und Geführtwerden eine Pendelbewegung ist.

- der sagt, was er möchte, ohne dabei unnötig anzuecken, und
- beugt Konflikten vor, indem er Spannungen früh genug aufgreift und sein Gegenüber würdevoll behandelt.

Ist konstruktive Kritik lernbar? Die Fähigkeit, konstruktiv zu kritisieren, ist glücklicherweise keine vererbte Eigenschaft. Wer sie sich aneignen will, der

Ein paar Grundregeln für konstruktive Kritik:

- unter vier Augen statt öffentlich einleiten, dass Sie einen heiklen Punkt ansprechen möchten, statt aus heiterem Himmel kritisieren
- bezogen auf eine konkrete Situation statt basierend auf einem Bauchgefühl
- ehrlich und direkt statt durch die Blume
- Aufzeigen der Auswirkungen statt anklagen
- die Logik erfragen und zuhören statt dozieren und urteilen
- Aufdecken der eigenen Gefühle und Absichten statt scheinbar sachlich
- unterstützen bei der Lösungssuche: Tipp anbieten statt Tipp aufdrängen

Joachim Hoffmann

Arbeits- und Organisationspsychologe FSP/SGAOP, führt die Firma Hoffmann Coaching in Zürich. Gibt sein psychologisches Wissen an



Führungskräfte fundiert und praxisfreundlich weiter. Er leitet Seminare für Gruppen von Kaderpersonen und befähigt sie in Coaching-Werkzeugen, Möglichkeiten der Motivationsförderung, Konfliktmanagement und Techniken für anspruchsvolle Führungsgespräche.

Kontakt: Telefon 01 364 63 31
info@hoffmanncoaching.ch
www.hoffmanncoaching.ch

ne Worte haben Sie verletzt; das war nicht meine Absicht.»

Mit Vorteil gehen Sie mit folgender Haltung ins Gespräch: Die zu kritisierende Person ist als Mensch o.k. Eine seiner Verhaltensweisen erscheint mir in einer bestimmten Situation unpassend, mit Nachteilen verbunden oder inakzeptabel. Ich möchte die Person unterstützen, daran zu arbeiten.

Vielleicht sind auch ein Ablaufschema und ein Beispiel hilfreich.

Einleitung: Frau Meisel, ich finde, wir hatten immer einen guten Draht. Und jetzt gibt es ein Problem. Darf ich offen reden?

Konkrete Situation: Auf diese Distanz rieche ich einen starken Parfümgeruch. (... Pause ...)

Auswirkung: Es mir unangenehm auf die normale Gesprächsdistanz heranzukommen. Einzig wegen der Duftstärke. Mich persönlich stört es. Ich fürchte ausserdem, es kann Ihnen Möglichkeiten mit Kunden verbauen, und das wäre schade.

Wunsch: Ich wäre froh, wenn Sie das Parfüm reduzieren würden.

Abmachung: Wäre es Ihnen recht, wenn ich Ihnen nächste Woche eine Rückmeldung gebe?

Dank: Frau Meisel, vielen Dank.

Defensive Reaktionen seitens der Empfängerin sind nicht nur möglich sondern wahrscheinlich. Frau Meisel könnte einwenden: «Sie haben aber eine empfindliche Nase!» Damit umzugehen, ist nicht weiter schwer. Vielleicht sagen Sie einfach nichts oder bemerken: «Mag sein. Und was werden Sie jetzt tun?» Danach lautet die Devise: Ermutigen Sie Anstrengungen in die erwünschte Richtung und erwähnen Sie Verbesserungen: «Ich schätze das. Die Sache ist bereinigt.»

Das klingt hier alles viel einfacher, als es ist, nicht wahr? Darum: Viel Erfolg!

Joachim Hoffmann

Das Harvard-Modell – eine bewährte Methode der Konfliktlösung

Das Konfliktlösungsverfahren «Harvard Negotiation Project» kam bei den Nahost-Friedensverhandlungen in Camp David zum Einsatz und wird seitdem kontinuierlich durch die Analyse aktueller Konfliktverhandlungen verbessert. Es beruht auf vier Grundpfeilern:

1. Der Fokus liegt auf «Interessen» und nicht auf «Positionen».
2. Die Ebenen «Problem und Mensch» bzw. «Sache und Beziehung» werden getrennt betrachtet.
3. Es sollen «Wahlmöglichkeiten» erarbeitet werden. Ziel ist eine Vielfalt an Entscheidungsalternativen, was heisst, mehrere Optionen zu entwickeln, statt nach der «einzig richtigen» Lösung zu suchen.
4. Das Entscheidungsergebnis wird auf objektiven Kriterien aufgebaut.

Für den Umgang mit Konflikten empfiehlt das Harvard-Modell folgende Leitsätze: «Versetzen Sie sich in die Lage der anderen, vergessen Sie dabei aber nicht, auch an sich zu denken», «Überprüfen Sie genau die Vorstellungen, damit Sie nicht von falschen Annahmen ausgehen», «Leiten Sie die Absichten anderer niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab», «Schieben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu», «Beteiligen Sie die Gegenseite am Ergebnis, sorgen Sie dafür, dass sie sich am Verhandlungsprozess beteiligt», «Wahren Sie das Gesicht Ihres Gegenübers: stimmen Sie Ihre Vorschläge auf das Wertesystem der anderen ab», «Sprechen Sie über ihre Emotionen und erkennen Sie deren Berechtigung an», «Gestatten Sie sich und der Gegenseite, Dampf abzulassen».

Markus Zürcher

Vom Konfliktgegner zum Gesprächspartner

Rechnen Sie einmal zusammen, wie viel Sie bisher verloren haben durch ein zu schnelles Wort im falschen Moment. Oder wie viele Kunden Sie dadurch gar nicht erst gewinnen konnten. Wir verlieren jedoch nicht nur Geld, sondern vor allem Lebensqualität!

Wenn wir kommunizieren, stossen wir häufig auf Einwände unseres Gegenübers. Statt hinter den Worten jedoch die Bedürfnisse des anderen zu hören, interpretieren wir vordergründig das Gehörte und beginnen die eigene Position zu verteidigen. So wird der Gesprächspartner rasch zum Konfliktgegner. Wie schnell in dieser Haltung Worte zu verletzenden Waffen werden, kennen wir aus eigener Erfahrung. Nicht selten stellen wir zu spät fest, dass beide eigentlich das gleiche Ziel hatten.

Die meiste Zeit und Energie verlieren wir, wenn wir Strategien suchen, bevor die Ziele definiert sind. Die «Gewaltfreie Kommunikation» nach Dr. M. B. Rosenberg zeigt, wie wir Bedürfnisse/Ziele erkennen können, die hinter Argumenten/Strategien verborgen liegen. Wenn alle Konfliktparteien die Bedürfnisse anerkennen und respektieren, können sie sich über die Strategien unterhalten. Die Zeit, die es zunächst kostet, die Ziele zu klären, sparen sie bei der Lösungsstrategie wieder ein.

Ist ein Konflikt bereits ausgebrochen, empfiehlt es sich, einen Mediator beizuziehen, der die Methode der Gewaltfreien Kommunikation kennt und anwendet. Um zukünftigen Konfliktsituationen selbst besser begegnen zu können, eignen sich Se-

minare und Trainings unter erfahrener Anleitung.

Gewaltfreie Kommunikation ist eine gewinnbringende Art der Kooperation, die in allen menschlichen Beziehungen das Leben erleichtert und bereichert. Sich auf diesen Weg einzulassen, braucht etwas Mut und Freude am eigenen Lernprozess.

Caroline von Schulthess
info@arc-development.ch
www.arc-development.ch

Wirkungsvolle und bedürfnisorientierte Sprache

Eine Einführung in die Methode der Gewaltfreien Kommunikation (nach Dr. M. B. Rosenberg)

Abendveranstaltung von ausbilder-verband.ch

Datum: Dienstag, 23. März 2004
Zeit: 18.00 bis 21.00 Uhr

Ort: Hotel Schweizerhof, Zürich

Investition: Mitglieder 40 Franken/
Nichtmitglieder 50 Franken; inkl.
Dokumentation und Pausenverpflegung

Leitung: Caroline von Schulthess

Anmeldung: www.ausbilder-verband.ch,
Tel. 041 220 29 29