

Wer mit einem Finger auf andere zeigt...

Marcus Knill über Prinzipien aufbauender Kritik

Obwohl im Alltag die Aversion gegenüber Kritik dominiert, gilt zu bedenken: Dank Kritik kommt es zu Verbesserungen

Kurz vor dem Abschluss einer Teamsitzung. Roland Müller verlangt das Wort: «Am letzten Meeting war ich nicht anwesend. Nun habe ich gehört, dass René behauptet hat, ich sei schon das zweite Mal unentschuldig ferngeblieben. Es gefällt mir gar nicht, wenn in unserem Team Kollegen blossgestellt werden, ohne dass vorher die Sachverhalte geklärt sind!» Müllers Kritik veranschaulicht, welche Prinzipien beim Kritisieren wichtig sind und welche Fehler in der Praxis häufig gemacht werden:

1. Prinzip: Das «Vier-Augen-Gespräch»

Persönliche Kritik sollte immer zunächst unter vier Augen erfolgen. Hätte Roland Müller mit René einen Termin vereinbart und ihn unter vier Augen kritisiert, wäre der nicht an der Sitzung blossgestellt worden.

Der Glaube ist verankert: «Wäsche muss gemeinsam gewaschen werden.» Nach der

Devise: Ich kritisiere offen! Diese angeblich «offene» Kritik wird von vielen geschätzt. Denn sie hat Unterhaltungswert. Schadenfreudige können verfolgen, wie der Kritisierte errötet und sein Gesicht verliert.

2. Prinzip: Kritik – ohne Umschweife – konkret auf Punkt bringen

Im 4-Augen Gespräch hätte Roland Müller beispielsweise sagen können: «Du sollst an der letzten Sitzung gesagt haben, ich sei schon das zweite Mal unentschuldig ferngeblieben.»

Damit wüsste René, um was es geht. Er könnte nun den Sachverhalt ins richtige Licht rücken.

Was wir beim Kritisieren beachten müssen: Vor jedem Kritikgespräch benötigen wir einen *positiven Einstieg* (Anwärmphase - die nicht gespielt ist). Die Beziehungsebene muss beim Kritisieren stimmen, weil Kritik nur dann akzeptiert wird, wenn die Stimmung stimmt. Deshalb sind bei Kritikgesprächen das *Wie* (Körpersprache) und unsere Stimme enorm wichtig. Sachverhalte müssen *möglichst rasch* konkret und unmissverständlich auf den Punkt gebracht werden, nämlich: *Beschreibend* - nie wertend, verurteilend oder anklagend.

Kritik wird leider meist mit solchen Formulierungen vorgebracht: «Du René, ich möchte Dir etwas sagen. Aber bitte nimm es nicht persönlich. Es geht um Etwas, das Du an der letzten Sitzung über mich gesagt hast. Du weißt schon, worum es geht. Also, ich finde es eigentlich nicht so gut, wenn Du immer über andere Sachen erzählst, die nicht stimmen. Ich würde es schätzen, wenn Du nicht so unkollegial wärst und.....»

Meist wird auf ähnliche Art und Weise um den «Brei herum» geredet.

Man möchte den Kritisierten schonen und ist sich nicht bewusst: Vage, mehrdeutige Aussagen, Verallgemeinerungen und Interpretationen führen bei Kritikgesprächen zwangsläufig zu Eskalationen und zu Missverständnissen!

3. Prinzip: Selbstkritik hat Priorität!

Nachdem die Fakten des Kritikpunktes konkret beschrieben worden sind (eigene Wahrnehmung, Feststellung), muss der Kritisierte Gelegenheit erhalten, seine Sicht der Dinge ausführlich darzulegen. Wichtig: Der Kritiker muss in dieser Phase *aktiv zuhören* und darf *nicht unterbrechen*. Er sollte vor allem zusammenfassen, spiegeln oder bestätigen.

Beim Kritisieren gilt:

- Im Gegensatz zur destruktiven Kritik (Kritik als Selbstzweck oder Kritik, die das Gegenüber demontiert) bezweckt die aufbauende Kritik stets eine *Verbesserung*.
- Ein natürlicher und freundlicher *Ton* ist beim Kritisieren oft viel wichtiger als die Formulierung.
- *Fragen* statt sagen (klären)

Häufige Fehler

- Der Kritisierte wird mit Anderen verglichen. (*Kontrastfehler*).
- Erfahrungen oder erworbene Persönlichkeitstheorien führen zu Vorurteilen (*Stereotype*).
- Alte Beurteilungen oder die Kenntnis fremder Urteile (Zeugnisse) prägen den Kritiker und beeinflussen seine Beobachtungen und die Gesamtbeurteilung (*Korrekturfehler*).
- Negatives wird zu stark gewichtet (*Gewichtungsfehler*).
- Entspricht eine Person oder ein Argument der Gesinnung der Führung (Einstellung, Verhalten), wird sie weniger hart kritisiert (*Ähnlichkeitseffekt*).

Fazit

- Das erste Gebot gesellschaftlichen Umgangs sollte künftig nicht mehr lauten: «Du sollst nicht kritisieren!» Sondern: «Deine Kritik soll aufbauen helfen.»
- Alle kritisieren gerne (nicht nur Journalisten und Lehrkräfte)!
- Schon François de La Rochefoucault fand: «Hätten wir selbst keine Fehler, machte es uns nicht so viel Vergnügen, bei anderen solche zu bemerken»
- Wer kritisiert, sollte zudem beherzigen: Wer mit einem Finger auf andere zeigt, zielt mit den drei Fingern gleichzeitig auf sich selbst und sagt damit recht viel über sich aus.

Marcus Knill

Definition von Kritik

Es lohnt sich, «Kritik» (gr. kritiké) genauer zu definieren: Kunst der Beurteilung und Prüfung. Bewahrt vor Täuschungen und Irrtümern, auch hinsichtlich der eigenen Person. Grundform der Auseinandersetzung mit Handlungen, Handlungsnormen und -zielen.



Marcus Knill

Kommunikationsexperte (www.knill.com <<http://www.knill.com>>), Coach und Supervisor. Er machte sich vor allem als Buchautor, Publizist und mit seinem virtuellen Lehrbuch www.rhetorik.ch <<http://www.rhetorik.ch>> einen Namen. Seit Jahren bildet er auch Lehrkräfte und Behördenmitglieder weiter. Knill ist Ombudsmann der Kantonsschule Schaffhausen.

