

# Kritisieren ohne zu verletzen



„Setzen Sie sich bitte“, so die knappen und schneidenden Worte des Chefs zu seiner Mitarbeiterin, in seinem Büro. Karin fährt der Schreck in die Glieder. Ihre Hände sind schweißnass und eiskalt, ihr Herz klopft bis zum Hals. Was wird jetzt auf sie zukommen?

■ TEXT: DR. BARBARA STEKL

Ohne irgendeine Einleitung donnert der Chef: „Frau Lehner, Ihre Leistungen lassen in letzter Zeit zu wünschen übrig. Sie machen fast ständig Fehler. Wenn sich das nicht bessert, wird es Konsequenzen haben. Fürs erste wird Frau Müller die Terminplanung übernehmen. So danke das war's, Sie können gehen.“ Karin wusste nicht, wie ihr geschah. Sie fühlte sich wie nach einer kalten Dusche, als sie aus dem Chefbüro hinaus stolperte. Ihr Selbstwert rasselte in den Keller und war mit einem Mal gleich null. Was ist, wenn ich meinen Job verliere? Die Angst jetzt erst recht zu versagen, nistete sich ein wie ein Parasit. Karin war selbst klar, dass sich in ihre Arbeit Fehler eingeschlichen hatten. Die Kritik war so gesehen berechtigt, aber wie sie erfolgte, war niederschmetternd. Ihre Scheidung lag erst kürzlich zurück. Alleine zu sein mit zwei kleinen Kindern und finanzielle Sorgen belasteten sie sehr und schlugen sich auch auf ihre Arbeit nieder.

Aber das alles war kein Thema beim Gespräch, kam nicht einmal in Spurenelementen vor. Sie empfand, dass Ihr Chef sie behandelte wie eine Maschine, ein seelenloses Wesen, das zu funktionieren hat... Er schleuderte ihr die Kritik entgegen ohne verbindliche Worte. Ein Beispiel wie vernichtend unsensible Kritik auf uns wirken kann.

Doch nicht nur im beruflichen Bereich, auch im privaten ist Kritik immer wieder ein Thema und dementsprechend heikel. Gerade in Partnerschaften entzünden sich daran immer wieder Streitigkeiten. Wie geht es denn Ihnen, wenn Sie kritisiert werden? Trifft es Sie hart? Sind Sie verletzt? Oder prallt es an Ihnen ab, indem Sie sich verschließen wie eine Auster? Oder sind Sie bereits „kritikfit“ und setzen sich damit auseinander, um etwas für sich daraus zu beziehen?

Also für mich ist Kritik anzunehmen nicht immer einfach. Das gebe ich zu. Aber ich bin am Lernen. Es ist jedoch so, dass es darauf ankommt, wie sie jemand äußert. Wenn ich so wie in unserem Beispiel Karin, kritisiert würde, wäre ich auch am Boden zerstört. Denn diese Manöverkritik enthält nichts Aufbauendes und nichts Konstruktives. Sie ist nicht in ein wertschätzendes Klima gebettet.

## Was ist eigentlich Kritik?

Sie bezeichnet „die Kunst der Beurteilung, des Auseinanderhaltens von Fakten, der Infragestellung“ in Bezug auf eine Person oder einen Sachverhalt. Umgangssprachlich beinhaltet der Begriff zumeist das Aufzeigen eines Fehlers oder Missstandes, verbunden mit der darin enthaltenen Aufforderung, diesen abzustellen. Kritik bezeichnet heute ganz allgemein eine prüfende Beurteilung nach begründeten Kriterien, die mit der Abwägung von Wert und Unwert einer Sache einhergeht. Unterschieden wird häufig nach der Art und Weise, nämlich ob konstruktive, destruktive, lobende oder Selbstkritik. So weit so nüchtern.

Wir wissen, dass das menschliche Zusammenleben, das „In-Beziehung-sein“ ohne Kritik nicht möglich ist. Auch ist sie leider notwendig um nicht stehen zu bleiben, sondern sich weiterzuentwickeln und zu wachsen. Auf der anderen Seite haben Worte eine enorme Kraft. Sie können verletzen wie Messerstiche. Und wir spüren Messerstiche mehr, wenn wir kritisiert werden als wenn wir selbst kritisieren. Das ist auch klar.

Warum ist das so? Weil wir, wenn wir kritisieren oder dem anderen ein Feedback geben, uns dem anderen gegenüber in

→

einer Machtposition befinden. Es ist nicht so offensichtlich: Auch ein Lob wie „Das hast Du gut gemacht“, kann einen Ausdruck von Überlegenheit signalisieren. So nach der Devise: „Weil ich über Dir stehe, habe ich das Recht Dich zu bewerten.“ Eine Machtposition ist immer ein Gang über dünnes Eis. Denn sie kann dazu verleiten andere zu verletzen.

### „Reaktionstypen“

Nicht alle Menschen reagieren gleich auf Kritik. Es gibt unterschiedliche Typen:

**1. Die Beziehungsorientierten:** Das sind Menschen, die sehr am DU ausgerichtet sind. Was andere Menschen von Ihnen halten, ist ihnen sehr wichtig. Sie definieren sich über das Urteil anderer. Werden sie kritisiert, fühlen sie sich oft abgelehnt. Sie können nicht den kritisierten Um-

stand von Ihrer Person trennen, sondern nehmen die Kritik persönlich. Sie haben schnell Angst um die Beziehung. Mögliche Ursache ist: sie haben in der Kindheit von ihren Bezugspersonen erfahren: „Weil du dies und jenes getan hast, bist du nicht o.k.“. Sie fühlten sich abgelehnt und ungeliebt in diesem Moment.

**2. Die Perfektionisten und Workaholics:** Sie neigen dazu den Wert ihrer Person über den Wert ihrer Arbeit zu definieren. Wenn nun jemand ihre Arbeit kritisiert, fühlen sie sich als ganze Person grundsätzlich in Frage gestellt. Sie haben das Gefühl, als würde ihnen der Boden unter den Füßen weggezogen. Ursache ist oft ein Leistungsdruck, der im Elternhaus vorherrschte, verbunden mit dem Glaubenssatz: „Du wirst nur geliebt, wenn du etwas leistest.“

**3. Die Verdränger:** Sie nehmen Kritik scheinbar phlegmatisch auf. Sie prallt an ihnen ab. Auch verändern sie selten etwas, da sie sich nicht damit auseinandersetzen wollen. Ursache ist oft ein konfliktbeladenes Elternhaus, wo sie verdrängen mussten, um zu überleben.

**4. Die Choleriker:** Kritik heizt ihren Kampfgeist an. Sie gehen schnell in die Luft und schießen verbal zurück. Das erfolgt nicht selten unter der Gürtellinie. Innerlich empfinden diese Menschen einen großen Schmerz. Äußerlich reagieren sie sehr aggressiv. Ursache ist häufig, dass sie im Elternhaus die Erfahrung machten: „Das Leben ist ein einziger Kampf und ich bin o.k. – du bist nicht o.k.“

**5. Die Reflektierten:** Sie hören sich die Kritik an und versuchen konstruktiv damit umzugehen, mit der Bereitschaft etwas zu verändern.

### Einige Tipps

- ▶ Formulieren Sie die Kritik möglichst zeitnah. Wenn Sie etwas aus der Mottenkiste hervorholen vom Jahre Schnee, dann verunsichert das den anderen und wirkt sich ungünstig auf die Vertrauensbasis aus.
- ▶ Achten Sie darauf, wie es dem anderen gerade geht, ob er die Kritik momentan verkraften kann. Wenn sich Ihr Gegenüber in einer Krise oder sonstigen Stresssituation befindet, ist es ratsam das Ganze zu verschieben.
- ▶ Gehen Sie von einer Gleichwertigkeit mit der anderen Person aus, eingebettet in die Grundstimmung: „Ich bin o.k. – du bist o.k.“ Lassen Sie auch die Möglichkeit offen, dass Sie sich irren können.
- ▶ Nehmen Sie Ihre eigenen Gefühle wahr und stehen Sie dazu. Benennen Sie diese und machen Sie „Ich –Aussagen“. So reden Sie über sich und nicht über den anderen.
- ▶ Leiten Sie das Gespräch so ein, dass Sie dem anderen Wertschätzung und Respekt vermitteln. Sagen Sie zu Beginn etwas Positives, zum Beispiel was Sie am anderen schätzen. Geben Sie ihm ein „Goody“. Über dem ganzen Gespräch sollte immer Wertschätzung und je nach Beziehung Zuneigung und Liebe stehen.
- ▶ Kritik sollte nie zerstören, vernichten, sondern etwas enthalten, was den anderen motiviert zur Veränderung. Zeigen Sie auf, was Sie sich anders wünschen würden.
- ▶ Machen Sie klare Aussagen und keine versteckten, von hinten herum. Das demütigt den

anderen, ist zerstörerisch und erzeugt subtile Schuldgefühle.

- ▶ Bleiben Sie fair und respektvoll: Hörer aufknallen oder sich nach der geäußerten Kritik umdrehen und gehen ist extrem verletzend. Das sollte tabu sein.
- ▶ Geben Sie dem anderen Raum und die Chance auch etwas zu erklären. In unserer Geschichte hat der Chef Karin gar nicht die Möglichkeit gegeben zu erklären, warum es zu ihrem Leistungsabfall gekommen ist.
- ▶ Wenn Sie beim anderen Schritte der Veränderung bemerken: bestärken Sie ihn positiv, indem Sie ihm sagen, dass Sie sich über die Veränderungen freuen. Das schafft Nähe und ein gutes zwischenmenschliches Klima.
- ▶ Wärme, Wärme und nochmals Wärme für den anderen! Das ist immer wichtig. Wenn der Chef im obigen Beispiel Karin unter anderem mit Wärme begegnet wäre, dann hätte sie sein Büro mit einem anderen Gefühl verlassen.
- ▶ Zeigen Sie auch Verständnis für den anderen, für seine momentanen Lebensumstände. Vielleicht kann der andere zur Zeit nur so handeln auf Grund der Lebenssituation, in der er sich befindet. Karin beispielsweise ist durch ihre Scheidung in einer Krisensituation. Hätte ihr Chef einige persönliche Worte mit ihr gesprochen, dann hätte sie das insofern entlastet, als sie sein Verständnis für ihre Lage gespürt hätte. Auch hätte sie dann das Gespräch neu motivieren können.

„Viele Menschen lassen sich lieber durch Lob ruinieren, als durch Kritik verbessern.“

Chinesische Weisheit

### Doch wie kritisieren ohne zu verletzen?

Denken Sie selbst an Situationen, in denen Sie kritisiert wurden und sich nachher wie ein „weidwundes Tier“ gefühlt haben. Fällt Ihnen so eine Situation ein? Was hätten Sie sich damals gewünscht? Was hätte Ihnen das Kritik-Annehmen leichter gemacht? Diese Fragen führen uns dazu, wie wir selbst uns anderen gegenüber verhalten können, damit wir nicht durch hartes Austeilen den anderen völlig demonstriert zurück lassen. Gibt es einen Weg, dem anderen deutlich zu machen, was sein Verhalten bei mir auslöst, ohne dass ich wiederum ihn verletze?

Nehmen wir das obige Beispiel des „Gesprächs“ von Karin bei ihrem Chef. Er knallte ihr die nackte Wahrheit völlig unvermittelt ins Gesicht. Wie könnte es nun anders aussehen?

Und schließlich noch ein Satz, den ich Ihnen mitgeben möchte, und den zu beherrzigen wie eine Zauberformel ist:

» Knallen Sie dem anderen Ihre Wahrheit nicht wie einen nassen Fetzen ins Gesicht, sondern legen Sie ihm die Worte sanft wie einen Mantel um die Schultern. « ■