



KRITIK ... WIE SCHÖN!

Wie die Perspektiven der anderen zu Spiegeln und Kraftquellen werden können.

VON RAINER HERLT

Vor einigen Tagen las ich einen Beitrag, in dem von anderen geäußerte Kritik als „negative Stimmen“ bezeichnet wurde. Beim weiteren Nachdenken darüber hat mich dann die Konnotation „negativ“ sogar gestört. Ich möchte die Kritik in ihrer konstruktiven Form aus dieser Bewertungssecke herausheben und sie als eine Quelle der Inspiration und Weiterentwicklung hervorheben. Gerade in der aktuellen Gesellschafts- und Wirtschaftslage scheint es mir wichtig, andere Optionen und Perspektiven von außen als Ergänzung und Vervollkommen der eigenen Vorstellungen und als einen wichtigen Spiegel der individuellen Zweifel und Ängste zu betrachten und zu nutzen.

Kritik ist nicht gleich Kritik – es kommt auf die Bedingungen an

Selbstverständlich kommt es darauf an, wie Kritik geäußert wird. Der Ton und die Wortwahl machen die Musik. Die Beziehungsqualität zwischen Kritiker:in und Empfänger:in und die Persönlichkeitsstruktur beider Protagonist:innen ebenso. Letztere spielt eine große Rolle dabei, ob eine Kritik bei dem Empfänger oder der Empfängerin als berechtigt empfunden wird oder auch nicht. Und weil hier sehr oft eine Diskrepanz besteht, werden unterschiedliche Perspektiven ebenso oft nicht als Aussage empfunden, sondern als Angriff auf die eigene Person.

Letztendlich ist Kritikfähigkeit eine Frage der Erfahrungen, die wir schon früh in der Kindheit mit kritischen

oder bewertenden Rückmeldungen gemacht haben. Unsere Glaubenssätze über uns und die Welt bestimmen auch darüber, wie wir mit Kritik und den uns kritisierenden Menschen umgehen. Die Inhalte sind zweitrangig.

Kritik in der Praxis – Fallbeispiel 1: Bewerbungsmanagement

Ein arbeitsloser Klient kam nach mehreren Absagen zu mir ins Bewerbungscoaching. Er beklagte, dass er die „Leute dort“ in den Unternehmen nicht verstehe. Ohne „genau zu prüfen“ oder ihn „zum Kennenlernen einzuladen“ würden sie ihm eine unpersönliche Absage erteilen. Im weiteren Verlauf unserer Arbeit kamen auch ähnliche Situationen mit unterschiedlichen Vorgesetzten in verschiedenen Firmen zur Sprache. Sie würden

ihn ständig in seinen Fähigkeiten unterschätzen und ihm dauernd „reinsprechen“. Er empfand Kritik in vielen verschiedenen Ausprägungen als persönliche Ablehnung. Auch von Menschen, die ihn, wie die Personaler, gar nicht kannten und seine Bewerbungen nicht berücksichtigten. Hier waren Glaubenssätze wie „Ich bin nichts wert“ und „Niemand gibt mir eine Chance“ im Vordergrund. Das wurde durch das Familienporträt auch bestätigt.

Kritik oder Geplänkel eigener Glaubenssätze?

Kritik empfand mein Klient als Abwertung. Im Coaching fand er Ressourcen, die ihn stärkten, auch für das nächste Vorstellungsgespräch, das ihm einen neuen Job bescherte. Und den Glaubenssatz „Niemand gibt mir eine Chance“ konnte er, angelehnt an „The Work“ von Byron Katie, umdefinieren zu „Ich gebe mir eine Chance“ und „Das Leben gibt mir alle Chancen“. Denn die Arbeitslosigkeit und die vielen Absagen können dazu beitragen, dem Berufsweg noch einmal eine neue Richtung zu geben. Beide Coaching-Ansätze führten dazu, dass er ohne Grübeln über die eigene Unzulänglichkeit, die ja nur von außen „eingepflanzt“ wurde, wieder besser ein- und durchschlafen konnte. Ein sicher extremer und gleichzeitig typischer Fall von dem Zusammenspiel eines früh etablierten inneren Kritikers, der ins Außen auf alle möglichen Personen und Situationen projiziert wurde.

Kritik in der Praxis – Fall 2: Präsentation während einer Teamsitzung

Bei einer Teamsitzung eines Vertriebsteams, an der ich als Supervisor teilnahm, wurde teilweise deutliche Kritik an der Präsentation einer Kollegin geübt, die sich viel Mühe damit gegeben hatte, neue Vertriebskanäle auf Social-Media-Plattformen zu erkunden. Die etwas älteren Kolleg:innen

fanden diese Ideen zu progressiv, weil sie den direkten Kundenkontakt für ihr lange im Markt befindliches Produkt für unersetzlich hielten. Sie argumentierten, dass ihre Kund:innen für neue Vertriebswege nicht empfänglich seien und diese Plattformen doch eher einen zweifelhaften Ruf hätten. „Das wertet unsere Produkte und auch das ganze Unternehmen ab, wenn wir jetzt auf Instagram und TikTok mitmachen“, war der etwas ärgerlich und gleichzeitig sachlich vorgetragene Tenor der Kritik. Die viel jüngere Kollegin, die noch nicht so lange im Team war, reagierte zunächst irritiert und konterte dann mit Gegenargu-

menten: „Wenn wir nicht das jüngere Publikum ansprechen, gibt es keinen Zuwachs, und wenn ihr nicht mit der Zeit geht, werdet ihr auch nicht mehr erfolgreich sein.“ Sie nahm also die Verteidigungsposition ein. Ein Pingpongspiel von Argumenten und Gegenargumenten nahm seinen langen Lauf. Das passiert immer dann, wenn Menschen sich zu sehr mit ihren Ideen identifizieren. Dann bauen sie einen Schutzwall um diese Idee, als wäre es ein Angriff auf ihre Burg, auf ihre Person.

Kritik oder Spiegel eigener Defizite?

Im Einzelgespräch mit ihr stellte ich später fest, dass die Kollegin schon bei der Vorbereitung nicht sicher war, ob diese Vorschläge bei allen Teammitgliedern ankommen. Gleichzeitig hatte sie sich so intensiv auf ihre Präsentation vorbereitet und aus ihrer Sicht alle Argumente für einen Erfolg der neuen Vertriebskanäle gesammelt. Sie wollte unbedingt beweisen, dass ihre Ideen marktfähig sind und das Produkt und Unternehmen weiterbringen. Sie hatte

alles so gut vorbereitet ... und dabei nicht berücksichtigt, dass ihre eigenen Zweifel noch im Raum standen. Doch statt diese zu bearbeiten und so gut es geht zu entkräften, hatte sie vor lauter Selbstbegeisterung auf die Vorteile gesetzt.

Zwischen Reiz (Kritik) und Reaktion liegt die eigene Befindlichkeit

Es kommt häufig vor, dass selbst bei sachlicher Kritik die eigene Position verteidigt wird, statt Bedenken anderer als Quelle für passende Alternativen zu verstehen. Und, wie in dem dargestellten Fall der jungen Mitar-

beiterin, als Spiegel eigener Zweifel. Besonders im Business-Kontext sehen sich die Menschen unter Erfolgsdruck und möchten beweisen, dass sie sich Gedanken gemacht haben. Mängel und potenzielle Ablehnung werden als Niederlagen gesehen. Dabei gibt es keine perfekten Lösungen für alle. Da der Erfolgsdruck in den Köpfen der Menschen entsteht, wird auch dort auf ihn auf der Basis der eigenen Werte reagiert. Und wenn etwa, wie weit etabliert, Perfektion und Stärke hohe Werte darstellen, werden Ergänzungen oder Alternativen nur widerwillig oder gar nicht akzeptiert. Statusmanagement spielt auch eine Rolle: „Von dem/der lasse ich mir gar nichts sagen.“

Diese Lösungsfragen können in solchen Momenten weiterhelfen:

- „Was an der Kritik könnte eine Ergänzung darstellen?“
- „Was sagt mir der Widerstand über meine eigenen Zweifel? Wie kann ich sie reduzieren?“
- Im speziellen, gleichzeitig auch klassischen Fall: „Was an den neuen Vorschlägen kann auch die konservativen Personen begeistern?“

In Teams wird viel Zeit für Imagekämpfe und Gewinner-Verlierer-Spielchen verschwendet.

Kritik als Quelle neuer Ideen und persönlicher Ressourcen

Es geht also darum, Kritik als Chance, als Entwicklungsknoten, als Ergänzung und Impuls für Nacharbeiten zu betrachten. Und als Möglichkeit, eigene Zweifel, Defizite, Glaubenssätze und Antreiber zu hinterfragen. Dabei kann auch die altbekannte Formel der Wenn-dann-Pläne helfen. Prinzip: Wenn jemand XY erwidert – was sage ich dann? Wie argumentiere ich? Welche Reaktionen sind optimal für eine konsensierte Lösung?

Kritik spiegelt unsere eigenen Befürchtungen und Begrenzungen

Die Spiegel-Funktion ist nicht zu vernachlässigen. Meine Reaktion hat immer zunächst etwas mit mir zu tun, weniger mit den Kritiker:innen. Wenn diese äußeren Kritiker:innen beispielsweise meinen inneren Kritiker triggern, sollte eine Innenschau stattfinden, kein Schuldverhalten im Außen. Das nennt man dann Spiegelgefecht. Und das führt nie zu einer befriedigenden Lösung. Und vor allem: Wir lernen dann überhaupt nichts im Sinne verbesserter Kritikfähigkeit dazu. Im Falle des sich schlecht behandelt fühlenden Bewerbers haben die längere Arbeitslosigkeit und die wiederholten Absagen sein selbstabwertendes Selbstbild gespiegelt, das dringend eines stärkenden „Updates“ bedurfte. Im zweiten Fall ist der jungen Kollegin die Unzulänglichkeit ihrer Ideen in Form von Widerständen gespiegelt worden. Und sie hat dann selbst einerseits entdecken können, dass sie wichtige Aspekte nicht bedacht hatte und

diese im Vorfeld zwar kurz erkannt, dann vor lauter Euphorie ihren Nutzenargumenten geopfert hatte.

Freuen Sie sich auf Kritik!

Natürlich kommt es immer darauf an, wie Kritik geäußert wird. Destruktive Kritik gehört zu einem anderen Kapitel. Mir geht es darum, zu beleuchten, dass Sinn und Nutzen von Kritik in großem Maße davon abhängen, als wie berechtigt die Kritiknehmer:innen sie empfinden. Wir entscheiden selbst, ob Kritik wie negative Stimmen oder wie Anregungen ankommt. Wir sind verantwortlich für die eigene Reaktion darauf und deren Konsequenzen. Am besten, Sie nutzen sie als Spiegel und Kraftquelle.

Kritik als Effizienz-Booster in Unternehmen

Wenn wir in Unternehmen und deren Teams Kritik als Inspiration ernst nehmen statt sie als Einmischung oder Angriff zu betrachten, könnten wir viel Zeit, die für Imagekämpfe und Gewinner-Verlierer-Spielchen verschwendet wird, für konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit nutzen, die dann schnellere, tragfähige und wertschöpfende Lösungen für das Ganze zum Ergebnis haben. ■



© privat

Rainer Herlt

Trainer und Coach für Managemententwicklung. Schwerpunkte u. a. systemische Aufstellungen und Ressourcenarbeit und

Mindshift-Coaching.

www.ressourcentraining.org