

Kritik muss sein



«Funktioniert Kritik, öffnen sich die richtigen und schliessen sich die falschen Türen.»

Jana Riedmüller ist Kommunikationsberaterin und in Zürich, Berlin und Vaduz tätig.

Wer austeilt, muss auch einstecken können, heisst es so schön. Und weil gerade Letzteres vielen schwerfällt, findet Ersteres weniger statt. Dabei ist das «Austeilen» im Sinne konstruktiver Kritik ein wichtiges Kommunikationsinstrument. Denn Kritik hat eine Scharnierfunktion. Funktioniert sie, öffnen sich die richtigen und schliessen sich die falschen Türen. Sie ermöglicht es, Entscheide richtig zu treffen, weil sie Vorhaben oder Verhaltensweisen prüft, hinterfragt und beurteilt. Und sie ist die Stimme der Vernunft, wird sie richtig verstanden und angewandt. Und hier ist nicht die Rede vom kleinen Bruder «Feedback», bei dem meist erwartet wird, es möge positiv sein. Kritik beinhaltet eher negative Wahrnehmungen, die geäussert werden wollen und sollen. Und das muss erst einmal akzeptiert, ja vorausgesetzt werden.

Oft ist die Rede von «konstruktiver» Kritik. Starke Führungspersönlichkeiten sagen gern, ich will kein Problem, sondern eine Lösung. Das ist gut und richtig, soll es doch dazu animieren, nicht nur zu «meckern»,

sondern selbst das Hirn zu benutzen und eigene Gedanken für eine Lösung von Problemen beizutragen. Denn die Kritik allein erspart noch nicht die eigene Leistung. Aber wie macht man das richtig?

Kritik richtig aufnehmen

Kritik wirkt nur dann als Kommunikationsinstrument, wenn sie verbindlich, sachlich und konkret ist. Sie darf nicht pauschal sein. Sie muss greifbar sein und konkrete Fakten adressieren, nicht Personen. Andernfalls führt es nicht zur Klärung von Sachverhalten, sondern zu ebenso pauschalen Rechtfertigungsdiskussionen, die Zeit und Energie rauben.

Sicher, wer will schon gern kritisiert werden? Wer will mit der eigenen Nase auf eigene Fehler gestossen werden? Und wer ist dann noch fähig zu sagen, vielen Dank für diesen wertvollen Hinweis, wir freuen uns riesig darüber, denn nur so können wir weiter an uns und unserer Qualität arbeiten? Neben richtig verfasster Kritik ist deshalb auch das richtige Aufnehmen von Kritik wichtig. Die Hotelbranche zum Beispiel tut dies. Die direkte Kritik im Sinne negativer Wahrnehmungen ist für sie existenzentscheidend. Denn nur so können

sie tatsächlich Fehler vermeiden und die Qualität verbessern.

Kritik wird oft aber auch als direkter Angriff empfunden denn als Feststellung – durchaus auch negativer – Fakten. Das passiert dann, wenn Kritik auf Personen abzielt und mit Emotionen verbunden wird. Oder wenn Kritik missbraucht wird. Es kommt leider immer wieder vor, dass Kritik ohne echte Fakten oder aus reinen persönlichen Motiven heraus geäussert wird, im schlimmsten Fall gar anonym. Es braucht sehr gute Sensoren in Unternehmen, solche Tendenzen frühzeitig zu spüren und ihnen frühzeitig entgegenzuwirken. Auch wenn Kritik ungerichtet oder falsch ist, so hinterlässt sie immer ihre Spuren. Ist Kritik einmal im Raum, kommt es zur Königsdisziplin in der Kommunikation: Trotz Emotionen wie Wut oder Ohnmacht sachlich mit Fakten agieren und konsequent transparent und glaubwürdig bleiben. Das verlangt echte Nehmerqualitäten.

Wenn gar keine Kritik geäussert wird, ist das nicht minder gefährlich. Man taumelt dann im Nebel, weiss nicht genau, woran man ist, macht Fehler, die man mit Wissen der Kritik vermieden hätte. Es ist deshalb wichtig, frühzeitig ungefilterte Kritik auf sachlicher Ebene zuzulassen. Die Luft gerade bei Unzufriedenheit muss gleich aus den Segeln, bevor der Frustdampfer Fahrt aufnehmen kann. Dabei genügt es nicht, Feedbacks einzuholen, persönliche Gespräche zu führen oder zu ermutigen, doch kritisch zu sein. Man sollte Kritik auch einmal bewusst herausfordern. Denn nur so erfährt man, was andere längst wissen.

Kritik als Kommunikationsinstrument ist also für Kritiker und Kritisierte gleichermaßen eine Herausforderung. Wenn Kritik richtig geäussert und eben auch entgegengenommen wird, dann wird sie auch in Zukunft als Instrument Wirkung entfalten und kann grösseren Schaden von Personen und Unternehmen abwenden. Wird das nicht zugelassen, verstummt Kritik irgendwann. Und wenn Kritik verstummt, verstummen die Worte und damit die Kommunikation. Was immer ein schlechter Vorbote ist.