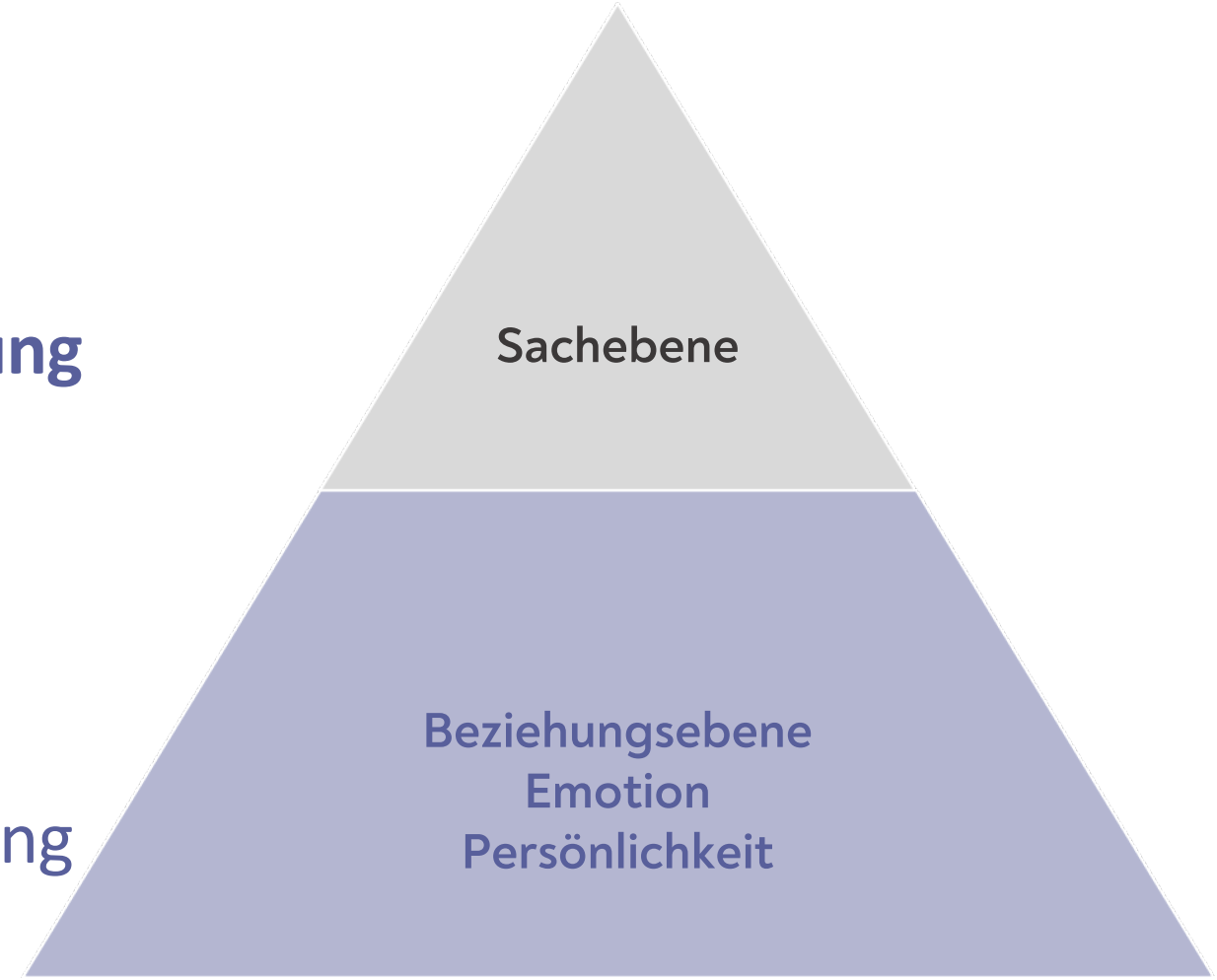

Kritisieren
in allen Facetten
Alexander Höfer

Kritik will ...

1. Handeln verändern ...
2. ... das nachhaltig
3. ohne Beeinträchtigung der professionellen Beziehung

Veränderung

keine Veränderung



ABER : Kritik will zusätzlich ...

1. eine klare Botschaft sein
2. dem Ärger der Situation angemessen sein
3. dem Kritikgeber „Luft verschaffen“




Sachliche Kritik

Feedback-Strategien 1 - Sandwich

Untere Brötchenhälfte:
Beginne mit einem Lob – einer Anerkennung.

Ich hab dich immer als ausgesprochen zuverlässig erlebt.

Fleisch:
Sprich das zu kritisierende Verhalten an.

Du sagst, du hast die Zahlen nicht vorbereiten können.

Garnitur:
Nenne Deine Emotionen.

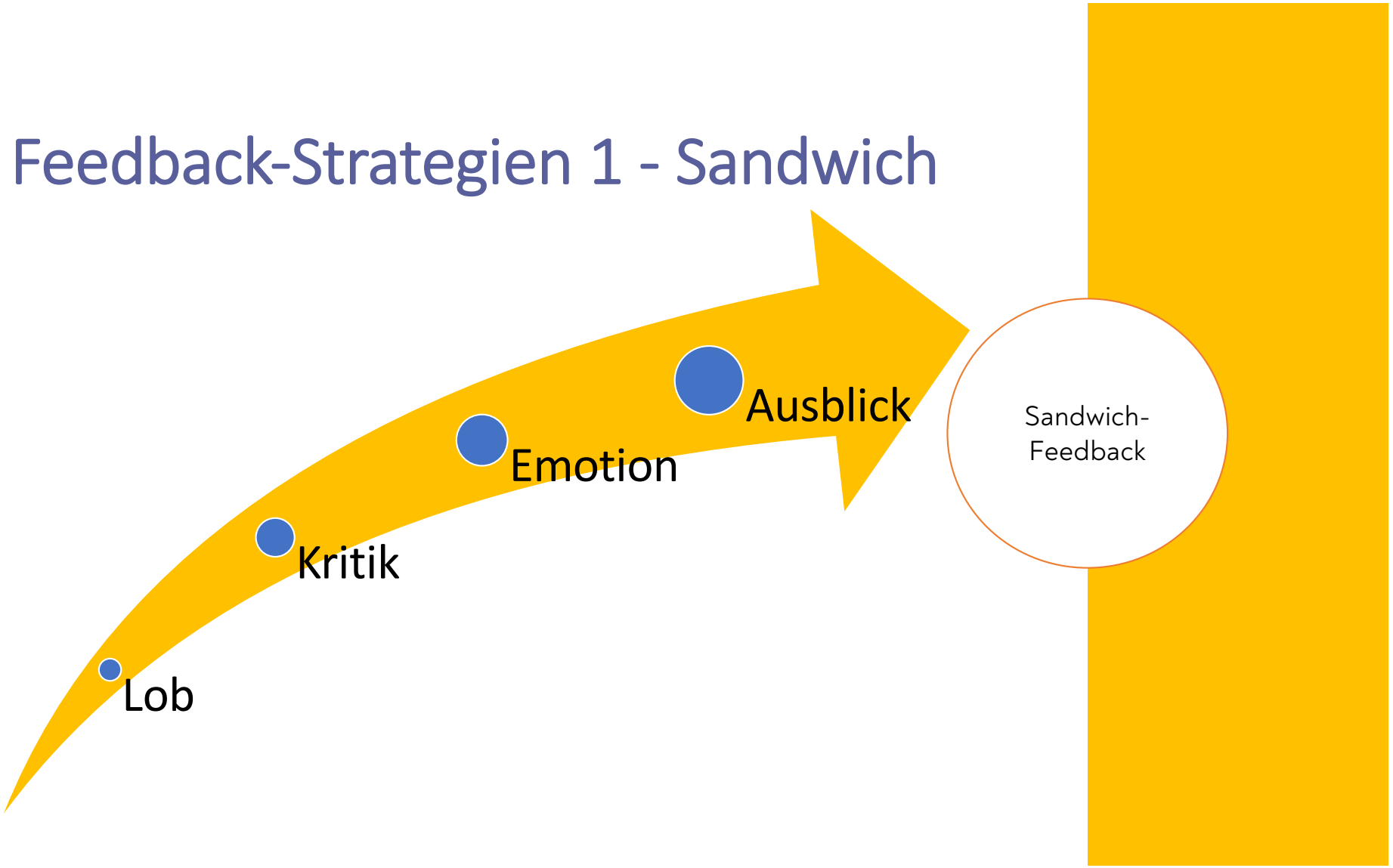
Das irritiert mich jetzt.

Obere Brötchenhälfte:
Positiver Ausblick – z.B. Frage oder Bitte

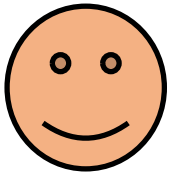
Was schlägst du vor?



Feedback-Strategien 1 - Sandwich



Feedback-Strategien 1 - Sandwich



sehr gut geeignet bei kleiner Kritik

Verträglichkeit

erprobte Methode

Sandwich-Feedback



Wenn das Lob halbseiden ist, geht dieses Feedback häufig schief.
Praxistipp: Wenn dir nicht sofort ein zur Situation passendes und ehrliches Lob einfällt, ... vergiss das Sandwich-Feedback.

Lerneffekt Lob=Kritik

Feedback-Strategien 2 - StAR

Situation:
Worauf beziehe ich mich?

Wir wollten heute den Bedarf planen ...

Aktion:
Was ist das Problem?

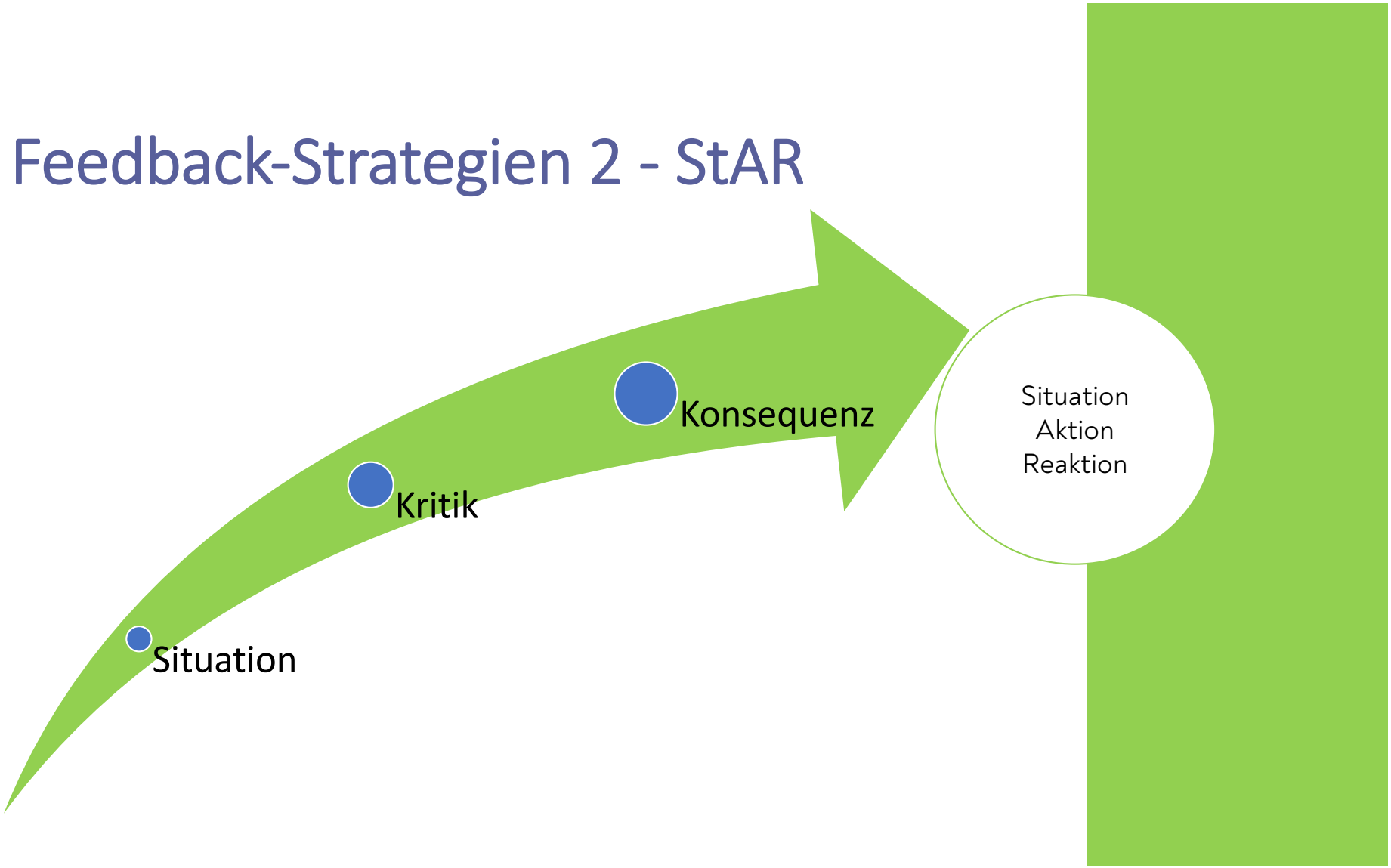
... du sagst jetzt, du hast die Zahlen nicht geschafft ...

Reaktion:
Was hat das für Auswirkungen
... für mich, für die Situation

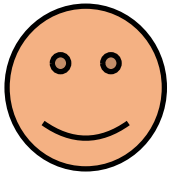
... da können wir jetzt gleich abbrechen.



Feedback-Strategien 2 - StAR



Feedback-Strategien 2 - StAR



kurz und präzise

alltagstauglich

direkt



niederschlagend

ohne Ausblick

Situation
Aktion
Reaktion

Feedback-Strategien 3 - WWW

Wahrnehmung:
Was sehe ich (habe ich gesehen)?

Okay, du hast die Zahlen nicht geschafft ...

Wirkung:
Was hat das für Auswirkungen ... für mich, für die Situation?

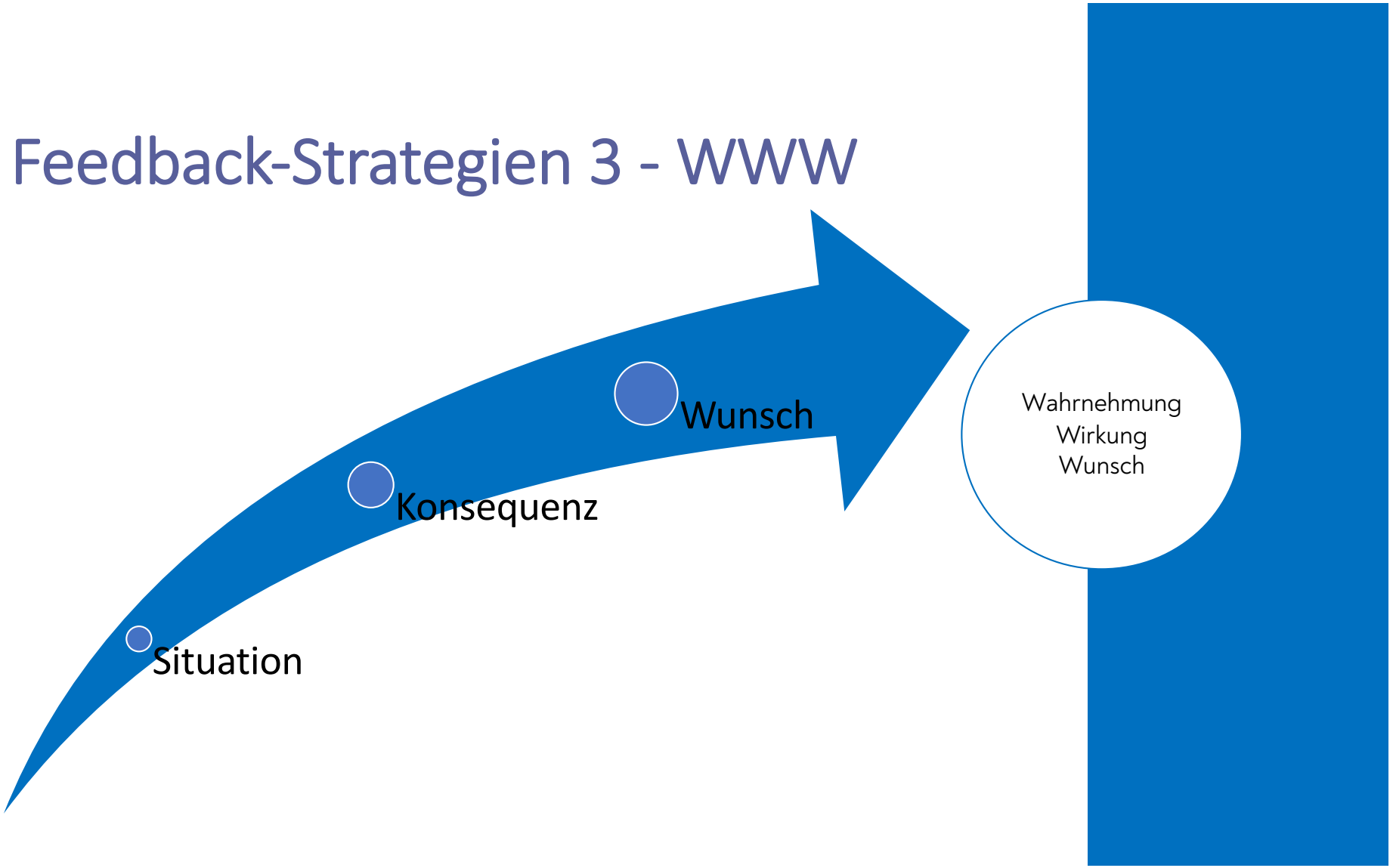
... hat das jetzt Sinn, dass wir die Bedarfsplanung besprechen?

Wunsch:
Was möchte ich zukünftig?

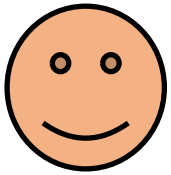
Wenn du etwas nicht schaffst, sag bitte vorher Bescheid.



Feedback-Strategien 3 - WWW



Feedback-Strategien 3 - WWW



verträglich

zukunftsweisend



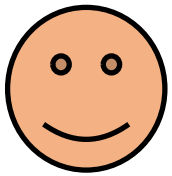
weich

lässt sich „durchwinken“

Wahrnehmung
Wirkung
Wunsch

Feedback-Strategien 4 - Wunsch

Wenn du merkst, dass du es nicht schaffen wirst, sag bitte zeitnah Bescheid. Dann lass uns einen neuen Termin für die Planung machen!



beste Methode, wenn der Andere ein Problembewusstsein(Einsicht) hat

locker, undramatisch

lösungsorientiert



wenn kein Problembewusstsein – schlechteste Methode

Wünsch dir etwas!

Palme-Techniken:

Sündenregister

öffentliches Bloßstellen

persönlich werden

Allgemeinmacher: immer – ständig – nie – kannst du nicht einmal - ...

Vermutungen als Wissen präsentieren

Lob/Verständnis-Komma-Aber



Was haben alle Feedbackmethoden gemeinsam:

1. **Kritik (Lob) besser unter vier Augen**
2. **Kritik und Lob zeitnah**
3. **Beschreiben statt bewerten**
4. **Handlung statt Persönlichkeit**
5. **Logik statt Willkür/Plattitüde**
6. **Kopf und Herz ansprechen**
7. **Dialog statt Monolog**


Persönliche Kritik

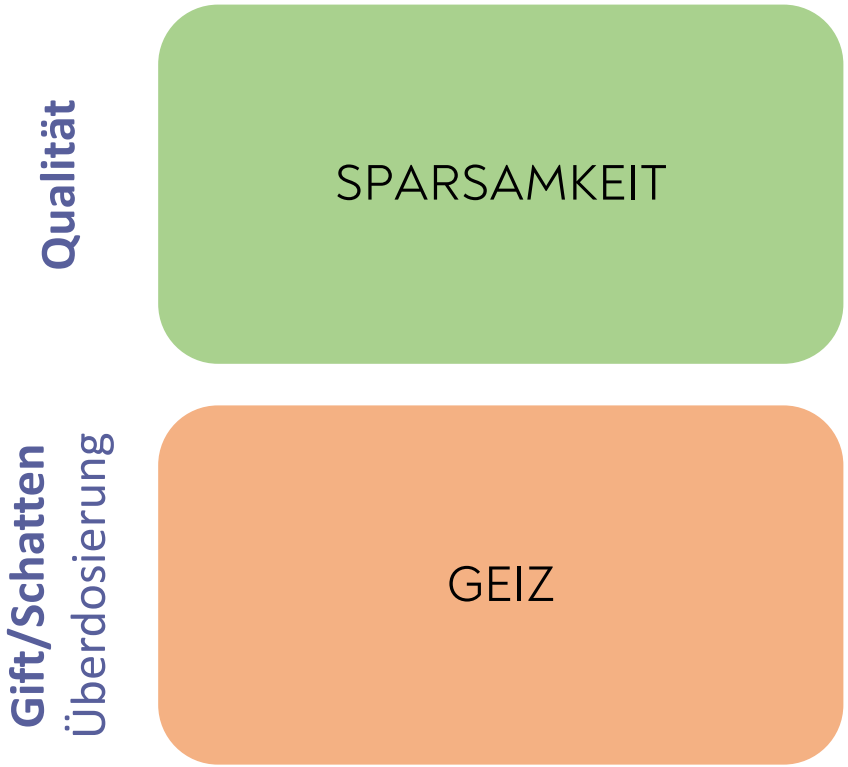
Persönliche Kritik:

→ lange theoretisch ausgeschlossen

→ Technologie

→ Beispiele

Wertequadrat nach Paul Helwig und Nicolai Hartmann

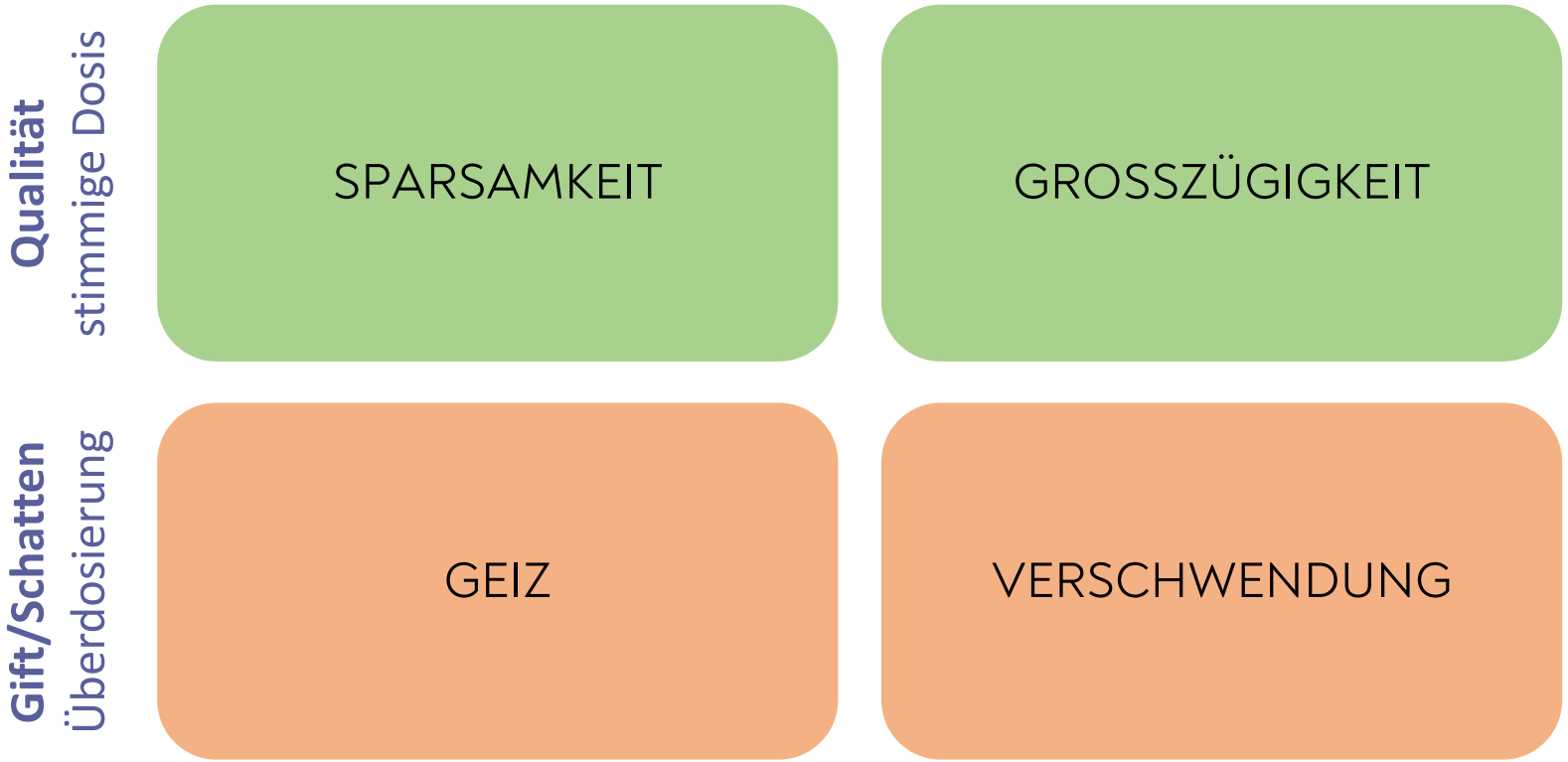


Wenn du annimmst,
dass etwas Gutes gesteigert
zum Besseren führt, dann
täuschst du dich.

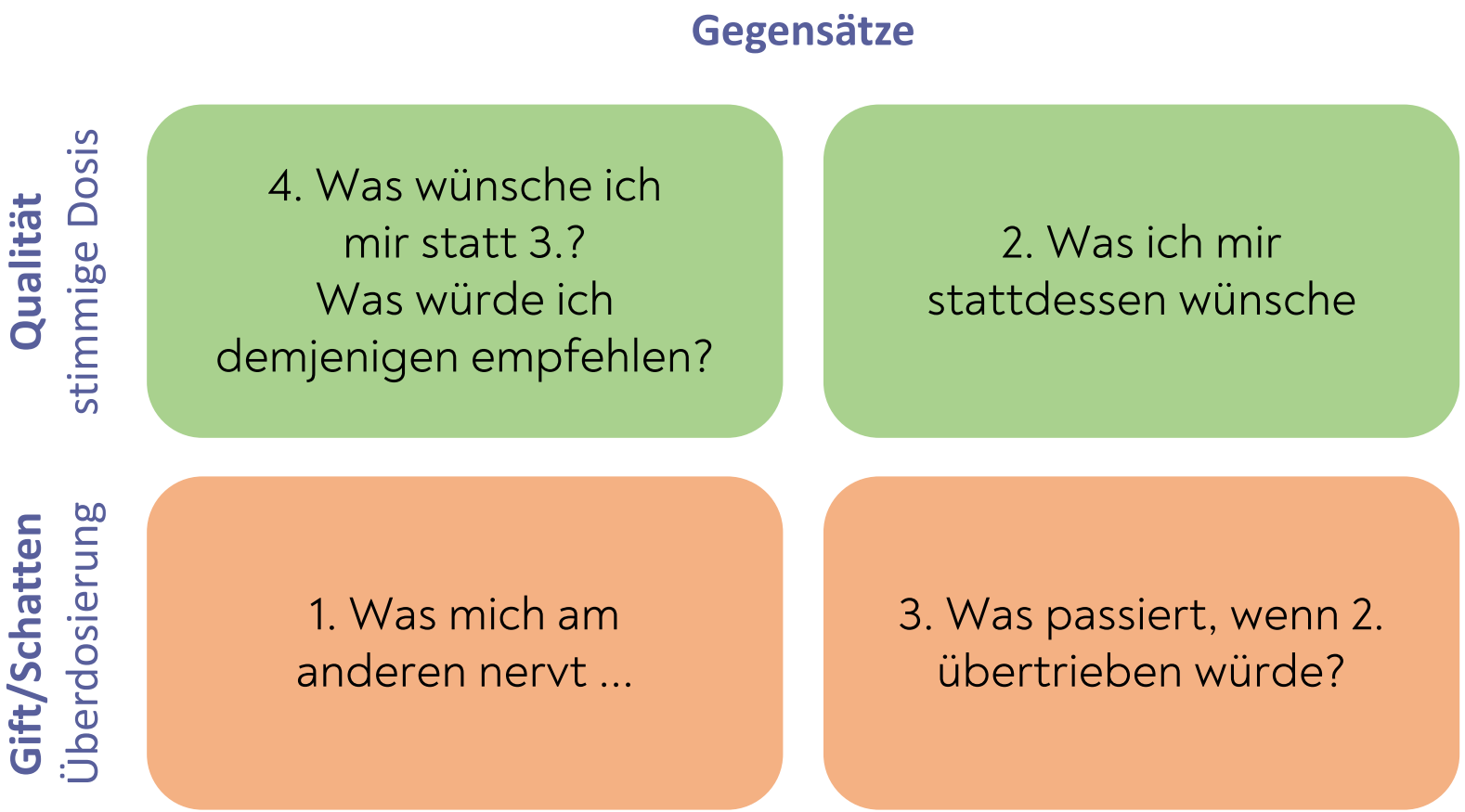
Der Mensch ist so konstruiert,
dass das gesteigerte Gute
zum Schlechten führt.

Die Sparsamkeit wird erst dann ihre wahre Qualität entfalten, wenn sie sich mit Großzügigkeit paart.

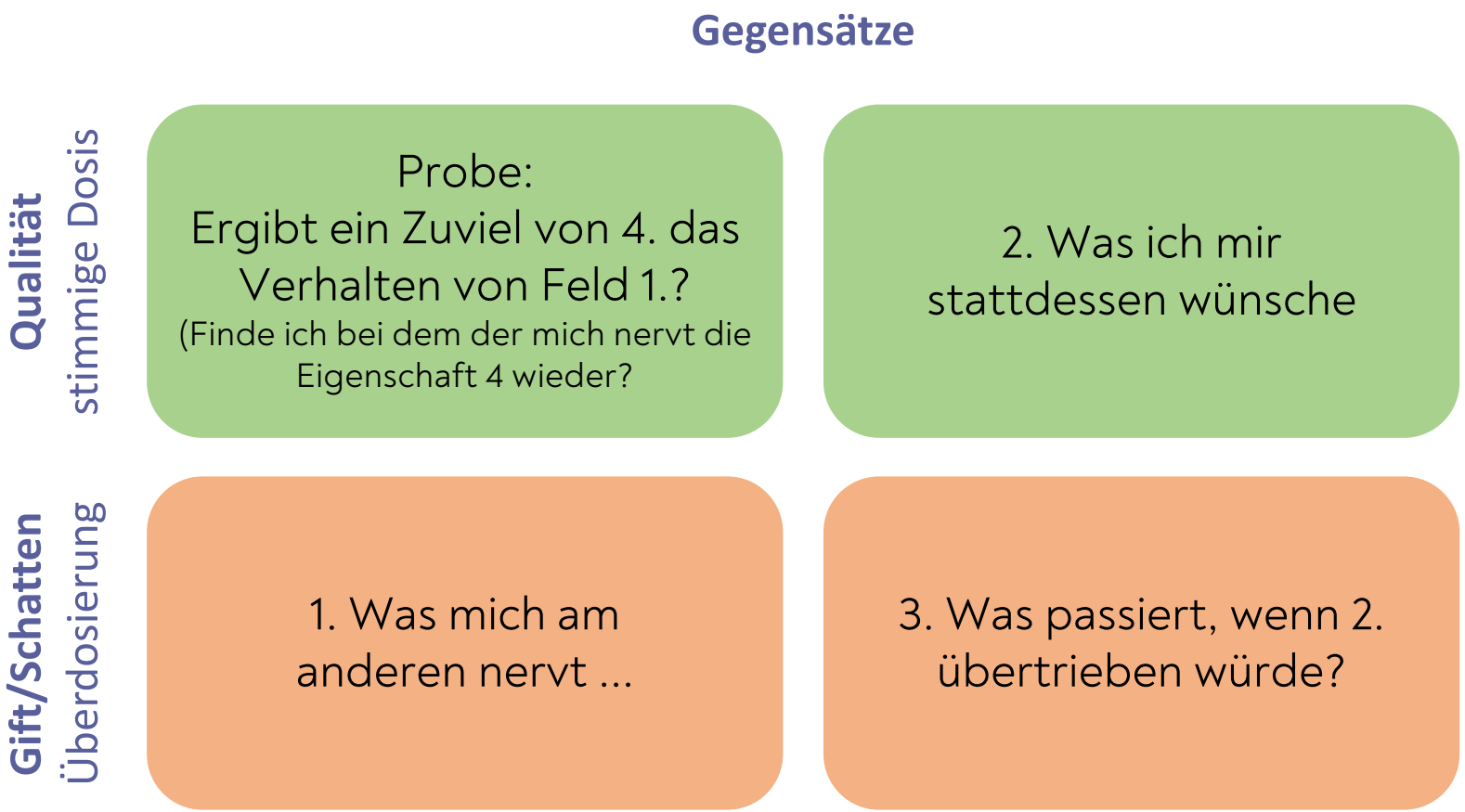
Schwestertugenden



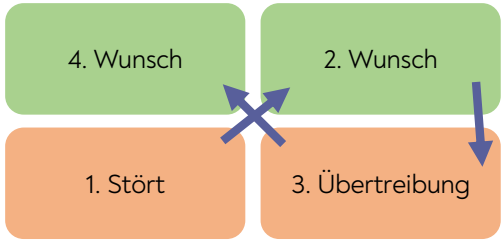
Konfliktquadrat nach F. Schulz von Thun



Konfliktquadrat nach F. Schulz von Thun



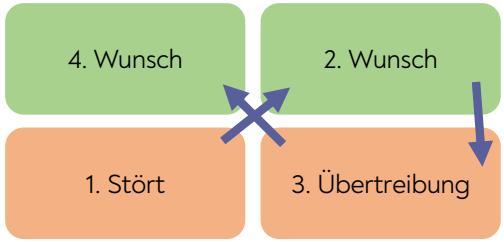
Konfliktquadrat nach F. Schulz von Thun



Gegensätze

Qualität stimmige Dosis	diplomatisch, empathisch, sich und andere schützen	Ehrlichkeit Wahrheit sagen
Gift/Schatten Überdosierung	Lügen	Immer die Wahrheit sagen → verletzend, man hat keine Freunde mehr

Konfliktquadrat nach F. Schulz von Thun



Gegensätze

Qualität stimmige Dosis

diplomatisch, empathisch, sich und andere schützen

Ehrlichkeit
Wahrheit sagen

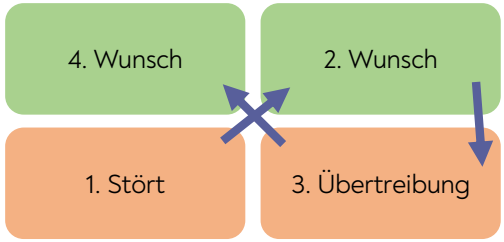
Stimmt die Probe?

Gift/Schatten Überdosierung

Lügen

Immer die Wahrheit sagen
→ verletzend, man hat keine Freunde mehr

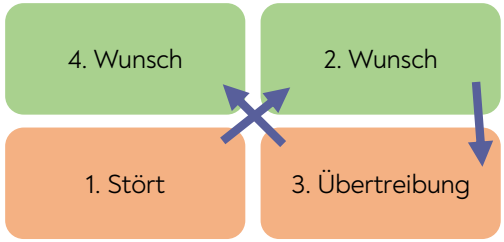
Konfliktquadrat nach F. Schulz von Thun



Gegensätze

Qualität stimmige Dosis	realistisch, bodenständig, sehr umsichtig, Schwierigkeiten vorhersehen	optimistisch, Chancen sehen, nach vorn sehen, aktiv sein
Gift/Schatten Überdosierung	pessimistisch, jammern, passiv	traumtänzerisch, aktionistisch, Illusionen nachrennen

Konfliktquadrat nach F. Schulz von Thun



Gegensätze

Qualität stimmige Dosis

realistisch,
bodenständig,
sehr umsichtig,
Schwierigkeiten
vorhersehen

optimistisch,
Chancen sehen,
nach vorn sehen,
aktiv sein

Stimmt die Probe?

Gift/Schatten Überdosierung

pessimistisch,
jammern, passiv

traumtänzerisch,
aktionistisch,
Illusionen nachrennen

Was haben wir erkannt ...

Qualität stimmige Dosis

diplomatisch, empathisch, sich und andere schützen

Gift/Schatten Überdosierung

Lügen

Das Diplomatische, Empathische und Rücksichtsvolle sind wichtige Qualitäten des Lügens.

In vielen Fällen wird aus Rücksicht und Diplomatie gelogen.



Was haben wir erkannt ...

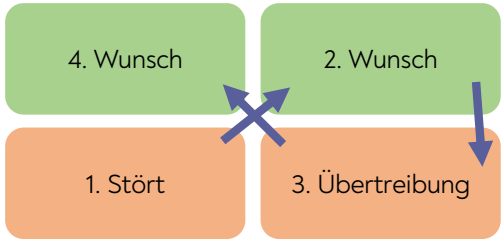
realistisch,
bodenständig,
sehr umsichtig,
Schwierigkeiten
vorhersehen

optimistisch,
Chancen sehen,
nach vorn sehen,
aktiv sein

Optimismus und das Vorhersehen von
Schwierigkeiten sind **Schwestertugenden.**
Sie ergänzen und stärken einander.



Konfliktquadrat nach F. Schulz von Thun



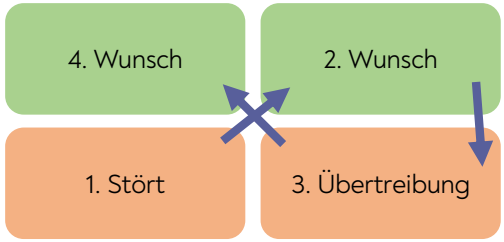
Qualität stimmige Dosis

Selbstbewusstsein, sagen was man möchte, emotionale Distanz, durchsetzend	Augenhöhe, bescheiden sein, zuhören, empathisches Miteinander

Gift/Schatten Überdosierung

Arroganz, Überheblichkeit, über den Mund fahren, Meinungen anderer abtun	Licht unter den Scheffel stellen, Duckmäuser, Weichei, Opfer

Konfliktquadrat nach F. Schulz von Thun



Gegensätze

Qualität stimmige Dosis

Selbstbewusstsein, sagen was man möchte, emotionale Distanz, durchsetzend

Augenhöhe, bescheiden sein, zuhören, empathisches Miteinander

Stimmt die Probe?

Gift/Schatten Überdosierung

Arroganz, Überheblichkeit, über den Mund fahren, Meinungen anderer abtun

Licht unter den Scheffel stellen, Duckmäuser, Weichei, Opfer

Selbstbewusstsein,
sagen was man möchte,
emotionale Distanz,
durchsetzend

Die „Nur-Selbstbewussten“
interpretieren Bescheidenheit
häufig als Schwäche.

Arroganz, Überheblichkeit,
über den Mund fahren,
Meinungen anderer abtun

Licht unter den Scheffel
stellen, Duckmäuser,
Weichei, Opfer



Die „Nur-Bescheidenen“ interpretieren Selbstbewusst-sein häufig als Arroganz.

Augenhöhe, bescheiden sein, zuhören, empathisches Miteinander

Arroganz, Überheblichkeit, über den Mund fahren, Meinungen anderer abtun

Licht unter den Scheffel stellen, Duckmäuser, Weichei, Opfer



Wie funktionieren festgefahrene Konflikte?

Jeder Konfliktpartner sieht von sich die Stärke, die guten Absichten.

Jeder Konfliktpartner sieht vom anderen die Schwäche,
die schlechten Absichten.

→ kaum korrigierbar, da beide im Prinzip „richtig liegen“

Wir konstruieren den anderen aus seinen Schwächen heraus,
solange bis wir die Stärken nicht mehr sehen können.

Wir vergessen, verdrängen unseren Anteil am Konflikt vollständig.

Voraussetzung für die Lösung – **Selbstklärung**

Begreife den Konflikt vollständig!

Qualität stimmige Dosis	Selbstbewusstsein, sagen was man möchte, emotionale Distanz, durchsetzend	Augenhöhe, bescheiden sein, zuhören, empathisches Miteinander
Gift/Schatten Überdosierung	Arroganz, Überheblichkeit, über den Mund fahren, Meinungen anderer abtun	Licht unter den Scheffel stellen, Duckmäuser, Weichei, Opfer

Selbstbild | **Fremdbild**

Selbstklärung

Sieh deine Schwäche!
Womit gehst du dem anderen auf die Nerven?
Was wirft dir der andere zu Recht vor?

Sieh die Stärke des anderen!
Wo ergänzt dich dein Konfliktpartner sehr gut?
Was hat er dir voraus?
Was kannst du von ihm lernen?

Selbstklärung

- macht verhärtete Konflikte biegsam
- ermöglicht ein Aufeinander-Zugehen
- macht einen positiven Blick

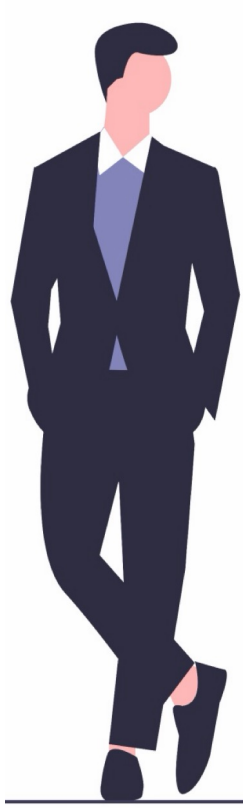
Feedbackquadrat – persönliche Kritik

Grundlage ist das ausgefüllte Konfliktquadrat.

Die Reihenfolge des Feedbacks entspricht nicht der Ausfüllreihenfolge.
Lassen sie sich dadurch nicht verwirren.

Feedback setzt eine gelungene Selbstklärung voraus.

Konfliktquadrat nach F. Schulz von Thun

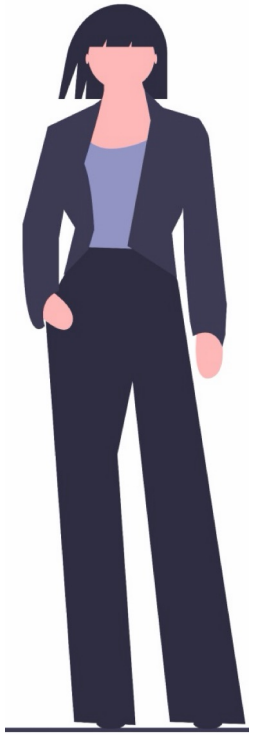


Selbstbewusstsein,
sagen was man möchte,
emotionale Distanz,
durchsetzend

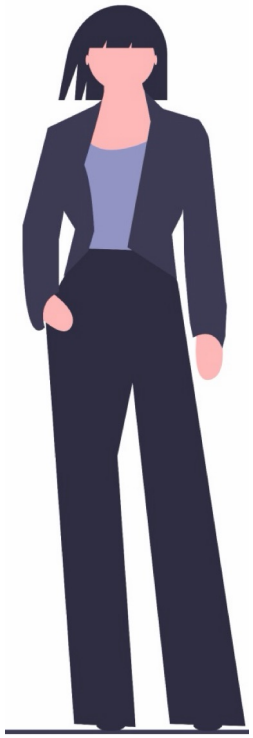
Augenhöhe,
bescheiden sein,
zuhören, empathisches
Miteinander

Arroganz, Überheblichkeit,
über den Mund fahren,
Meinungen anderer abtun

Licht unter den Scheffel
stellen, Duckmäuser,
Weichei, Opfer



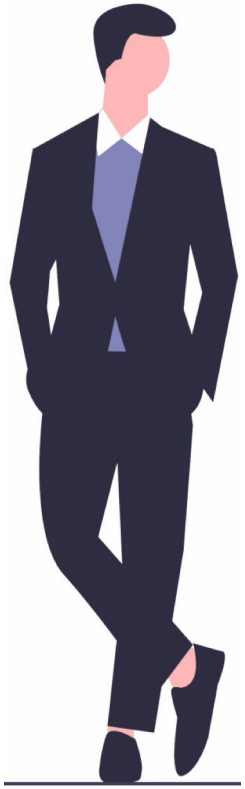
Paul **&** **Maria**



Maria über Paul und den Konflikt:

Paul ist arrogant, eiskalt und rücksichtslos. Meinungen anderer interessieren ihn überhaupt nicht. Die bügelt er kaltschnäuzig ab.

Dabei geht doch alles besser mit einem guten Miteinander. Dazu muss man nur ein bisschen zuhören und sich nicht immer in den Vordergrund stellen ... und vielleicht auch mal mitfühlend sein, wenn es anderen schlecht geht.



Paul über sich und über Maria:

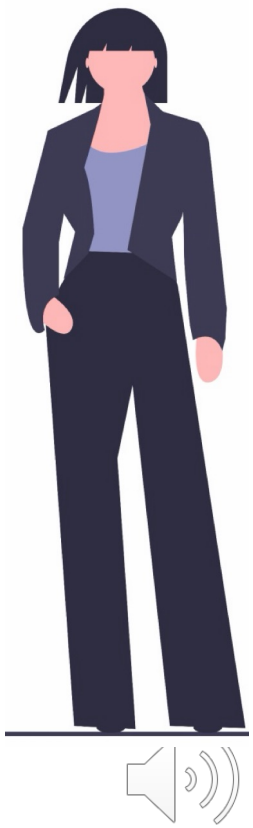
Ich bin selbstbewusst und kann mich durchsetzen. Ich sage, was ich denke und was ich will. Dass das nicht alle vertragen, ist nicht mein Problem. Wenn du etwas durchsetzen willst brauchst du ein dickes Fell. Da geht es nicht drum geliebt zu werden.

Maria ist eher gefühlsduselig. Sie hält Konflikte nicht aus und ist sehr harmoniesüchtig. Insgesamt macht sie sich damit nur klein, so dass man sie nicht wirklich ernst nehmen kann.

Selbstklärung von Maria

Sieh deine Schwäche!
Womit gehst du dem anderen auf die Nerven?
Was wirft dir der andere zu Recht vor?

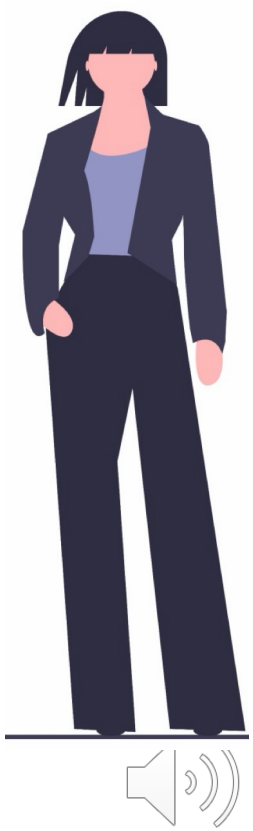
„Das stimmt, dass ich viel Harmonie brauche. Und es stimmt auch, dass ich bisweilen mein Licht unter den Scheffel stelle. Konflikte mag ich wirklich nicht, weiß aber, dass es ohne sie nicht geht.“



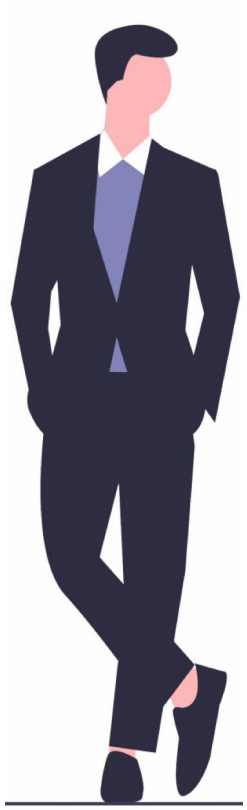
Selbstklärung von Maria

Sieh die Stärke des anderen!
Wo ergänzt dich dein Konfliktpartner sehr gut?
Was hat er dir voraus? Was kannst du von ihm lernen?

„Es stimmt, dass Paul sehr gut sagen kann, was er will. Das bewundere ich manchmal an ihm. Er nimmt sich auch harte Kritik nicht zu Herzen und hält Gegenwind sehr gut aus.
Er kann sich sehr gut durchsetzen.“



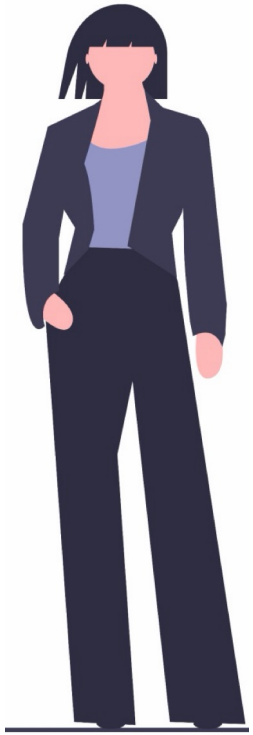
Feedback von Maria an Paul



Ich bewundere manchmal, wie selbstbewusst du bist. Du lässt dir die Butter nicht vom Brot nehmen. Du sagst was du willst. Das finde ich toll. Manchmal hätte ich gern mehr davon. Du bist ein Kämpfer.

Lass uns auf Augenhöhe diskutieren. Ich glaube, das ist für die Sache am besten.

Wenn wir miteinander reden, habe ich auch das Gefühl, dass du gegen mich kämpfst. Das nervt mich.



Feedbackquadrat

1
Das toll an dir.
Das finde ich gut.
Davon kann ich mir eine Scheibe abscheiden

3
Das wünsche ich mir.

2
Damit habe ich ein Problem.

Angst des Anderen/ Einwände, Angriffe



Feedbackquadrat

1
Das toll an dir.
Das finde ich gut.
Davon kann ich mir eine Scheibe abscheiden

3
Das wünsche ich mir.

2
Damit habe ich ein Problem.

Angst des Anderen/ Einwände, Angriffe

Bei Einwänden Argumentationsstrategie grundsätzlich beibehalten



Morseregel Buchstabe D: lang kurz kurz

1
LANG

3
KURZ

2
KURZ

BUCHSTABE D



Quellen

Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen*. Band 1.. Rowohlt, Hamburg 2013

Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden: Fragen und Antworten.* Rowohlt, Hamburg 2015

Marshall B. Rosenberg: *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Junfermann, Paderborn 2017

Christoph Thomann und Friedemann Schulz von Thun: *Klärungshilfe: Konflikte im Beruf Band 1 und 2.* Rowohlt, Hamburg 2018

Grafiken: gableskedesign.de

Fotos: freephotos.cc