

Ben Furman • Tapani Ahola

Twin Star – Lösungen vom anderen Stern



Teamentwicklung für mehr Erfolg und Zufriedenheit
am Arbeitsplatz

Aus dem Englischen von Astrid Hildenbrand

Fünfte Auflage, 2017

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Umschlagmotiv: © Ben Furman
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Fünfte Auflage, 2017
ISBN 978-3-8497-0204-5
© 2004, 2017 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Das Original erschien unter dem Titel "Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään"
im Verlag Tammi, Helsinki, Finnland
© Helsinki Brief Theray Institute, Inc., 2002

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhalt

Einführung ... 9

Hinweise zum Gebrauch dieses Buches ... 20

1 Wertschätzung ... 23

Wessen Wertschätzung hätten Sie gerne
für Ihre Arbeit? ... 25

Kann ein Mensch ohne Lob auskommen? ... 26

Durch welche Art positiver Rückmeldung
fühlt sich jemand anerkannt? ... 27

Können Sie positive Rückmeldung akzeptieren? ... 29

Können Sie positive Rückmeldungen so vermitteln,
dass andere sie leicht akzeptieren können? ... 31

Können Sie um positives Feedback bitten? ... 32

Erfüllen Komplimente ihren Zweck, auch wenn man
sie hervorlocken muss? ... 34

Wertschätzung ist ein weit gefasstes Konzept ... 35

Fragen für die Diskussion: Wertschätzung ... 37

2 Spaß ... 39

Positive Wirkungen des Humors ... 40

Humor fördert die physische Gesundheit ... 40

Humor verringert Stress und Erschöpfung ... 40

Humor macht es möglich, Probleme besser lösen
zu können ... 41

Humor steigert die Kreativität und den Einfalls-
reichtum ... 41

Humor steigert die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ... 42

Humor ermutigt zur Interaktion ... 43

- Humor führt die Menschen zusammen ... 44
- Die andere Seite des Humors ... 44
- Den Spaß pflegen ... 46
- Fragen für die Diskussion: Spaß ... 47

3 Erfolg 49

- Was macht uns glücklich, wenn uns etwas gelingt? ... 50
- Wie können wir anderen unsere Anerkennung zeigen,
wenn sie von ihren Erfolgen reden? ... 54
- Fragen für die Diskussion: Erfolg ... 57

4 Anteilnahme ... 59

- Die anderen grüßen ... 61
- An den anderen Interesse zeigen ... 62
- Vergewissern Sie sich, wie es Ihren Kollegen
und Kolleginnen geht ... 63
- Informieren Sie sich über die Tätigkeit Ihrer Kollegen
und Kolleginnen ... 64
- Zeigen Sie Interesse an den Dingen, die Ihren Kollegen
und Kolleginnen besonders viel bedeuten ... 65
- Zeigen Sie Interesse an den Stärken, Fähigkeiten und
Ressourcen Ihrer Kollegen und Kolleginnen ... 66
- Helfen ... 66
- Ein Anliegen thematisieren ... 68
- Fragen für die Diskussion: Anteilnahme ... 71

5 Probleme ... 73

- Der Teufelskreis des Problems ... 75
- Probleme in entsprechende Ziele umwandeln ... 78
- Wandeln Sie eine doppelt negative Aussage in
eine positive um ... 79

Die Ziele erreichen ... 80
Sieben Schritte zur Veränderung ... 85
Übung ... 86
Fragen für die Diskussion: Probleme ... 88

6 Kränkungen ... 89

Die Angst vor der Aussprache und vor
„Wiederholungstaten“ ... 91
Einem Dritten von der Kränkung erzählen ... 95
Das Thema Kränkung in einem Gespräch
anschnitten ... 98
Offen sein für das Gespräch über Kränkungen ... 100
Fragen für die Diskussion: Kränkungen ... 102

7 Rückschläge ... 103

Wie man auf Rückschläge, Misserfolge und Fehler
anderer reagieren sollte ... 109
Fragen für die Diskussion: Rückschläge ... 112

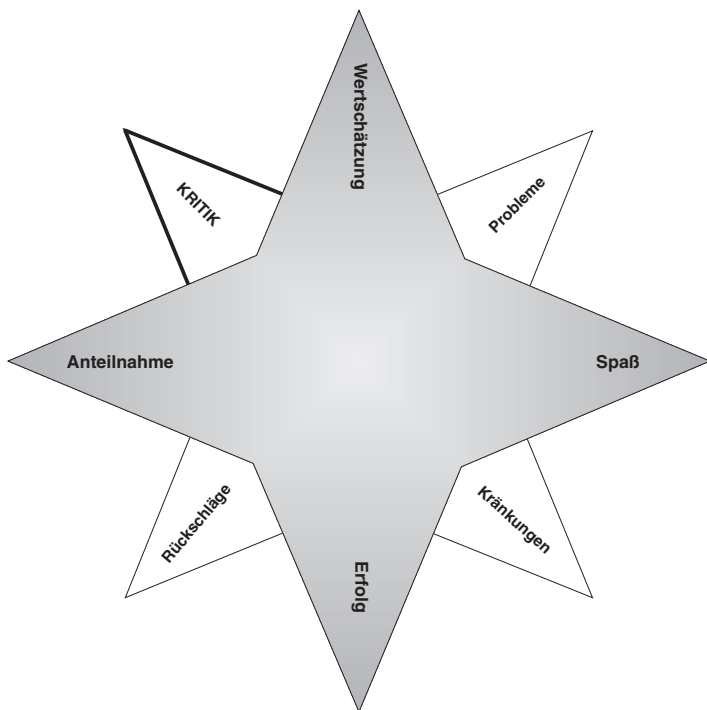
8 Kritik ... 115

Kritische Rückmeldung geben ... 116
Konstruktive versus offensive Kritik ... 124
Kritische Rückmeldung annehmen ... 130
Fragen für die Diskussion: Kritik ... 133

Reteaming unter dem Twin Star ... 135

Über die Autoren ... 141

8 Kritik



Kritische Rückmeldung geben

Es ist leichter, einen Ratschlag anzunehmen als Kritik.

*Es ist leichter, einen Vorschlag anzunehmen
als einen Ratschlag.*

*Es ist leichter, einen Wunsch anzunehmen
als einen Vorschlag.*

Kennen Sie jemanden, der eine ärgerliche Angewohnheit hat oder eine störende Charaktereigenschaft besitzt? Wenn ja, haben Sie jemals mit ihm darüber gesprochen? Wie hat er reagiert? War er Ihnen dankbar dafür, dass Sie seine Aufmerksamkeit auf diesen Punkt gelenkt haben, sodass er sein Verhalten ändern oder seine merkwürdige Eigenart ablegen konnte? Unwahrscheinlich! Im Allgemeinen geht man automatisch in die Defensive, wenn andere an einem etwas auszusetzen haben.

Ehefrau: „Es ärgert mich so, dass du immer mit vollem Mund sprichst.“

Ehemann: „Du hast doch immer etwas an mir zu mäkeln.“

Konstruktive Kritik zu üben ist gar nicht so einfach. Wenn man jemanden bittet, eine bestimmte Eigenart abzulegen oder sein Verhalten zu ändern, ist das eine sehr heikle Angelegenheit, denn man kann den Betroffenen ganz schnell vor den Kopf stoßen. Solch heiklen Dingen könnte man beispielsweise dadurch entgehen, dass man jeden Menschen so akzeptiert, wie er ist – aber das ist unrealistisch. Man befindet sich ständig in Situationen, in denen man auf andere Menschen einen gewissen Einfluss nehmen muss. Wenn sich jemand in einer unangenehmen

oder inakzeptablen Weise verhält, muss ihm das gesagt werden. Unabhängig davon, wie sensibel und konstruktiv Sie jemanden wegen seines Verhaltens oder Handelns kritisieren, kann es Ihnen immer passieren, dass er die Kritik zurückweist. Es gibt zwar keine verbindlichen Regeln, wie man anderen kritisches Feedback gibt, aber es gibt einige Prinzipien, die man als Kritisierender beachten sollte, weil der andere bei diesem Vorgehen Kritik besser aushalten und annehmen kann.

Diese Prinzipien lauten folgendermaßen:

Wenn Sie sich über eine Charaktereigenschaft eines Menschen ärgern, sollten Sie überlegen, was Sie an seinem Tun konkret stört:

Es ist leichter, Verhaltens- oder Handlungsweisen zu ändern als Charaktereigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmale oder Einstellungen.

Überlegen Sie sich eine positive Erklärung für das Verhalten des anderen:

Man kann die Handlungsweise eines anderen Menschen beeinflussen, wenn man Verständnis dafür zeigt, dass er nun mal so handelt, wie er handelt.

Überlegen Sie sich, welches Verhalten Sie vom anderen wünschen und wie sich dieses von seinem bisherigen Verhalten unterscheidet:

Weil es leichter ist, etwas Neues anzufangen, als eingefahrene Gewohnheiten abzulegen, sollten Sie Ihre Kritik in eine Hoffnung verwandeln, bevor Sie das Thema ansprechen. (Mehr darüber steht im 5. Kapitel.)

Schlagen Sie dem anderen eine neue Handlungsweise vor:

Wenn man jemandem eine neue – und vielleicht *richtige* – Handlungsweise vorschlägt oder ihn um ein anderes Verhalten bittet, kann er dies leichter annehmen, als wenn man ihn dafür kritisiert, was er alles *falsch* macht.

Besprechen Sie mit dem Betreffenden die Vorteile, die mit der Änderung seines Verhaltens verbunden sind:

Die meisten Menschen sind motivierter, wenn man ihnen die Vorteile einer neuen Handlungsweise demonstriert, als wenn man ihnen die Nachteile oder Gefahren ihrer alten Handlungsweise vor Augen führt.

Lassen Sie den anderen wissen, dass er Ihrer Ansicht nach seine Handlungsweise ändern wird:

Die meisten Menschen glauben daran, dass sie ihre Handlungsweise ändern oder sich ein anderes Verhalten angewöhnen können, wenn sie sehen, dass auch andere an die Veränderung glauben.

Entwickeln Sie mit dem Betreffenden eine Strategie, wie er die neue Handlungsweise umsetzen kann:

Neue Handlungsweisen zu erlernen erfordert nicht nur Übung, sondern auch ...

Inspirieren und motivieren Sie die anderen, den Betreffenden in seinen Fortschritten zu bestärken:

... positive Rückmeldung von den anderen. (Mehr darüber steht im 3. Kapitel.)

Im nun folgenden Beispiel wird dieses Vorgehen veranschaulicht und jede einzelne Phase erläutert.

Sie ärgern sich über die Tatsache, dass Sie sich auf Ihren Kollegen nicht verlassen können. Er hat die Angewohnheit, auf alle Ihre Vorschläge und Bitten mit einem „Ja, wird erledigt“ zu reagieren, und anschließend kümmert er sich nicht um die Einhaltung seiner Zusagen. Wenn Sie ihm offen und ehrlich sagen, dass Sie ihn für unzuverlässig halten, beleidigen Sie ihn, und das Problem könnte danach noch größer werden. Überlegen Sie stattdessen, was er konkret *tut*, das nicht in Ordnung ist. Konzentrieren Sie sich auf die Tatsache, dass er die Aufgaben nicht erledigt, die auszuführen er zugesagt hat.

Wenn Sie sich über eine Charaktereigenschaft eines Menschen ärgern, sollten Sie überlegen, was Sie an seinem Tun konkret stört:

Weshalb verhält sich Ihr Kollege auf diese Weise? Über die Gründe dafür können Sie sich Gedanken machen. Könnte es sein, dass er zu viel Arbeit hat? Vielleicht nicht, aber könnte es sein, dass er bei den ihm übertragenen Aufgaben keine Prioritäten setzen kann? Könnte es sein, dass er persönliche Sorgen hat? Oder versteht er vielleicht manchmal nicht richtig, was ihm aufgetragen wird? Sind Sie möglicherweise etwas nachlässig, wenn Sie Aufgaben verteilen? Leisten Sie zu dem Problem eventuell auch einen Beitrag? Vielleicht gibt es in seinem Arbeitsumfeld noch einen weiteren Faktor, der das Problem erklären könnte. Den Grund für die Unzuverlässigkeit des anderen können Sie nicht eindeutig identifizieren, aber Ihr Ärger verfliegt etwas, wenn Sie eine plausible Erklärung für sein Verhalten suchen können und nicht nur seine Unzuverlässigkeit sehen müssen.

Überlegen Sie sich eine positive Erklärung für das Verhalten des anderen:

Sie wissen also, wie Ihr Kollege sich *nicht* mehr verhalten soll. Doch bevor Sie mit ihm über das Problem sprechen, sollten Sie eine klare Vorstellung davon haben, was er Ihrer Ansicht nach machen *soll*. Vielleicht wünschen Sie, dass er einen Zeitplan aufstellt, nach dem er die ihm übertragenen Aufgaben erledigt. Vielleicht wünschen Sie auch, dass er Ihnen immer mitteilt, wenn er diesen Zeitplan nicht einhalten kann.

Überlegen Sie sich, welches Verhalten Sie vom anderen wünschen und wie sich dieses von seinem bisherigen Verhalten unterscheidet:

Wenn Sie mit Ihrem Kollegen über das Problem sprechen, sollten Sie Wörter wie z. B. „unzuverlässig“ vermeiden und auch nicht thematisieren, was genau Sie an seinem Verhalten stört. Konzentrieren Sie sich – so, als ob es nicht um ein Problem ginge – darauf, ihm Ihre Vorstellung seines zukünftigen Verhaltens mitzuteilen. Der Grund, weshalb Sie das Problem nicht explizit formulieren müssen, ist der, dass Sie ihm mit Ihrem Vorschlag bereits implizit mitteilen, dass Sie ein Problem mit seinem Verhalten haben – und dies wird er schon realisieren. Sagen Sie z. B.: „Ich fände es gut, wenn wir bei den anfallenden Arbeiten nach einem klaren Zeitplan vorgehen. Was halten Sie davon? Damit die Dinge auch rechtzeitig erledigt werden, sollten wir uns darauf verständigen, dass Sie mir sagen, wenn Sie sich aus welchen Gründen auch immer nicht an den vereinbarten Zeitplan halten können.“

Schlagen Sie dem anderen eine neue Handlungsweise vor:

Für Ihren Vorschlag müssen Sie auch eine Rechtfertigung bereithaben. Sie können Ihrem Kollegen zwar erklären, wie ärgerlich es für Sie und die ganze Firma ist, wenn er seine Arbeit nicht pünktlich erledigt. Doch dies wäre eine schlechte Vorgehensweise, weil der andere dies sehr leicht als Kritik auffassen könnte. Statt das Negative hervorzuheben, wäre es viel besser, wenn Sie ihm die *Vorteile* Ihres Vorschlags verdeutlichten. „Wenn wir uns auf einen Zeitplan einigen, können wir unsere Angebote pünktlich wegschicken, und das verschafft uns einen guten Ruf“, oder: „Informieren Sie mich rechtzeitig, wenn Sie den Zeitplan nicht einhalten können. Dann findet sich bestimmt jemand, der Ihnen bei der Arbeit hilft.“ Sie können natürlich noch weitere Vorteile aufzählen, aber eine noch bessere Idee ist es, ihn zu fragen: „Glauben Sie, ein solcher Zeitplan hätte noch weitere Vorteile?“

Besprechen Sie mit dem Betreffenden die Vorteile, die mit der Änderung seines Verhaltens verbunden sind:

Wenn sich Ihr Kollege mit dem Vorschlag des zukünftigen Arbeitsablaufs einverstanden zeigt, sollten Sie ihn in dem Glauben bestärken, dass er das Vorhaben realisieren kann. Fragen Sie ihn nicht: „Werden Sie die Ihnen übertragenen Aufgaben in Zukunft auch wirklich rechtzeitig erledigen?“ Lassen Sie ihn stattdessen wissen, dass Sie an seine Zuverlässigkeit glauben: „Mir ist schon klar, dass es in der Hektik manchmal nicht so leicht ist, Zeitpläne einzuhalten oder Prioritäten zu beachten. Aber ich weiß, dass Sie mit dem neuen System zurechtkommen, denn Sie sind ja erfinderisch und lassen nicht locker“, oder „Ich bin mir sicher,

das wird gut laufen; denn gemeinsam finden wir einen Weg, wie wir unseren Plan einhalten.“ Sie können ihn auch fragen, was er von dem vorgeschlagenen Zeitplan hält: „Was halten Sie davon? Glauben Sie, er wird funktionieren?“

Lassen Sie den anderen wissen, dass er Ihrer Ansicht nach seine Handlungsweise ändern wird:

„Wie können wir diesen Zeitplan nun in die Tat umsetzen? Was schlagen Sie vor?“

„Meinen Sie, wir sollten eine Strategie entwickeln und alle anfallenden Aufgaben nach Prioritäten ordnen?“

„Was halten Sie davon, wenn wir eine Woche lang einen Probelauf machen und uns anschließend zusammensetzen und über unsere Erfahrungen mit dem Zeitplan sprechen?“

„Wir könnten auch Bob fragen, wenn wir nicht weiterwissen. Er kann Arbeiten und Aufgaben gut nach Prioritäten ordnen.“

Entwickeln Sie mit dem Betreffenden eine Strategie, wie er die neue Handlungsweise umsetzen kann:

Wünschenswert wäre natürlich, dass eine Veränderung schon nach dem ersten Versuch eintritt. Doch die meisten Menschen brauchen immer wieder positive Rückmeldung, damit eine zeitweilige Änderung ihrer Handlungsweise zu einem dauerhaften Sinneswandel wird. Zum Beispiel: „Die Dinge liefen genau wie geplant! Ihre Methode funktioniert tatsächlich!“, „Es freut mich sehr, dass Sie in letzter Zeit alle Angebote pünktlich rausschicken. Halten Sie es für möglich, dass dazu vielleicht auch Bob

mit seinem Sinn für Prioritätensetzung beigetragen hat?“ Wenn Sie die Fortschritte des anderen lobend erwähnen, sorgen Sie dafür, dass sich die in Gang gekommene positive Entwicklung fortsetzt.

Geben Sie dem anderen positive Rückmeldung über seinen Fortschritt, und ermutigen Sie auch andere dazu, ihn zu loben:

Man kann anderen kritisches Feedback auf eine konstruktive Weise geben, wenn man zu folgender Einstellung gelangt:

- Die meisten Menschen sind nach einer kritischen, aber konstruktiven Aussprache grundsätzlich bereit, ihr Verhalten oder Handeln entsprechend zu ändern – wenn sie verstehen, was man von ihnen erwartet.
- Menschen verhalten sich nicht deshalb inakzeptabel, weil sie halt so *sind* (z. B. grob, egoistisch, unbeweglich, unfähig, ohne Unternehmungsgeist, niederträchtig usw.), sondern weil sie nicht wissen, verstehen oder daran denken, wie sie sich anders verhalten oder wie sie anders handeln sollen.
- Das Thema, wie man anderen ihre Fehler oder Unzulänglichkeiten vor Augen führen kann, ist ein weites Feld. Konstruktiv vorgetragene Kritik ist eine gute Voraussetzung dafür, dass sich der Kritisierte zur Veränderung bereit erklärt; kränkendes Feedback kann die Situation dagegen verschlimmern.
- Die meisten Menschen wissen sehr wohl, was sie falsch oder schlecht machen; nur wissen sie oft nicht, wie sie etwas zum Besseren verändern können.

- Wenn man jemandem die positiven Aussichten der Veränderung aufzeigt, findet er meistens viel schneller innovative Wege zur Veränderung, als wenn dies nicht geschieht.

Konstruktive versus offensive Kritik

In der folgenden Auflistung werden zwei Arten der Geisteshaltung veranschaulicht, die konstruktive bzw. potenziell destruktive Konsequenzen haben. Die Antworten in der *linken Spalte der Aufzählung stellen konstruktive Kritik* dar, und die Antworten in der *rechten Spalte repräsentieren die Art von Kritik, die den anderen leicht ärgern und in die Defensive treiben kann*.

Teams oder Arbeitsgruppen, deren Mitglieder nach diesem Modell miteinander umgehen, entwickeln einen scharfen Blick für die Platzierung „korrigierender“ Kritik und verbessern dadurch ihr Potenzial und das Arbeitsklima. Die *linke Spalte* steht für konstruktive Kritik; die *rechte Spalte* steht für offensive Kritik.

Wie denken wir über die Motivation der Menschen und ihre Fähigkeit zur Veränderung?

Die meisten Menschen wollen sich verändern und entwickeln, aber sie wissen oft nicht, wie das geht.	Menschen wollen sich grundsätzlich nicht ändern und widersetzen sich der Veränderung um jeden Preis.
---	--

Es ist vollkommen normal, dass Menschen, die kritisiert werden, die Kritik zuerst einmal übel nehmen und ihr Verhalten verteidigen.	Die Menschen können generell keine Kritik vertragen und verteidigen verbissen ihr Verhalten, selbst wenn sie wissen, dass sie im Unrecht sind.
Der Weg zur Veränderung ist lang und bringt zeitweilig Rückschläge mit sich.	Veränderungen sind oft nur vorübergehend, und im Handumdrehen sind die Menschen wieder in ihrem alten Handlungsmuster.

Was wollen wir erreichen, wenn wir kritisches Feedback geben?

Wir wollen den Menschen nicht nur helfen, dass sie an ihrem Arbeitsplatz ihr Potenzial ausschöpfen und dabei erfolgreich sind, sondern dass sie auch bessere Möglichkeiten der Kooperation entwickeln.	Wir wollen so schnell wie möglich das Problem beseitigen.
--	---

Geben wir die Quelle der Kritik preis?

Wir sind ehrlich, weil wir überzeugt sind, dass ein offenes Gespräch über das Problem allen Beteiligten hilft.	Wir geben dem Kritisierten die Quelle der Kritik häufig nicht preis, weil wir nicht wollen, dass der „Informant“ später dafür büßen muss.
--	---

Zu welchem Zeitpunkt bringen wir die Kritik vor?

Wir machen mit dem Betreffenden einen Zeitpunkt für ein Gespräch aus, um die Angelegenheit mit ihm zu diskutieren.	Zuerst ertragen wir das Verhalten des anderen mit Geduld und schließen die Augen vor dem Problem, und wir sprechen erst dann mit dem Betreffenden, wenn wir die Situation nicht mehr aushalten können.
--	--

Wer bringt die kritische Rückmeldung vor?

Kritische Rückmeldung wird vorzugsweise von einer einzigen Person oder einer sehr kleinen Gruppe vorgebracht. Selbst wenn die Kritik gerechtfertigt ist, können die Betroffenen es sehr leicht übel nehmen, wenn sie im Beisein anderer kritisiert werden.	Die anderen werden von jedem gelobt oder kritisiert, der gerade zufällig anwesend ist. Wir sollten über alles reden können, und die anderen sollten lernen, Kritik anzunehmen.
--	--

Wie können wir jemandem sagen, dass uns ein bestimmter Aspekt seines Verhaltens stört?

Die meisten Menschen wissen genau, was sie <i>nicht</i> tun sollten. Also spricht man besser mit ihnen darüber, was sie <i>tun</i> sollen.	Wir sagen dem Betreffenden ohne Umschweife, was er falsch macht.
--	--

Wie rechtfertigen wir die Notwendigkeit der Veränderung?

Wir überlegen gemeinsam mit dem Betroffenen, inwieweit er selbst wie auch die anderen davon profitieren würden, wenn er die Veränderungsvorschläge annähme.	Wir machen dem Betroffenen klar, wie ärgerlich es für uns ist, wenn er sich weiterhin so verhält wie bisher.
---	--

Wie motivieren wir den Betroffenen, unsere Vorschläge anzunehmen?

Wir weisen darauf hin, dass in dieser Hinsicht bereits Fortschritte erzielt worden sind, und erklären dem Betroffenen, weshalb unserer Überzeugung nach die Veränderung erfolgreich sein wird.	Wir betrachten den Betroffenen als erwachsene und verantwortliche Person, die problemlos ohne besondere Unterstützung oder Ermutigung vonseiten anderer allein klar kommen kann.
--	--

Wie bringen wir unseren Vorschlag vor?

Nach Möglichkeit fragen wir den Betroffenen, was <i>er</i> vorschlagen würde. Wir begrüßen seine Vorschläge und motivieren ihn, diese auf seinem Weg zur Lösung sinnvoll zu realisieren.	Wir führen dem Betroffenen deutlich vor Augen, welches Verhalten wir von ihm erwarten.
--	--

Wie stellen wir sicher, dass der Betreffende unsere Vorschläge annimmt?

<p>Wir fragen ihn, wie wir ihn bei der neuen Vorgehensweise unterstützen können.</p>	<p>Wir vereinbaren mit ihm, dass jemand ihn beaufsichtigt, damit sichergestellt ist, dass er seine Aufgaben auch tatsächlich erledigt.</p>
<p>Wir vereinbaren mit dem Betreffenden einen späteren Termin für ein kurzes Gespräch, in dem wir uns über die Erfahrungen mit der neuen Vorgehensweise austauschen.</p>	<p>Wir setzen eine Bedingung, d. h., wir geben dem Betreffenden zu verstehen, dass etwas Unangenehmes passieren wird, wenn er so weitermacht wie bisher.</p>
<p>Wir entwickeln gemeinsam mit dem Betreffenden eine Art Methode, mit der wir die neue Vorgehensweise testen können.</p>	<p>Der Betreffende muss uns beweisen, dass er sich ändern kann und die neue Vorgehensweise beherrscht.</p>
<p>Wenn der Betreffende Schwierigkeiten mit der neuen Vorgehensweise haben sollte, bitten wir ihn um <i>seine</i> Vorschläge zur Lösung des Problems.</p>	<p>Wenn nach einer Weile keine Veränderung eintritt, geben wir resigniert den Versuch auf und überlassen klügeren oder „überzeugenderen“ Menschen das Feld.</p>

Wie „überwachen“ wir den Fortschritt des Betreffenden, nachdem wir ihm unser Feedback gegeben haben?

<p>Wir achten auf Fortschritte und zeigen dem Betreffenden unsere Anerkennung dafür.</p>	<p>Wir beobachten, ob die Veränderung dauerhaft oder nur vorübergehender Natur ist.</p>
--	---

Wie sehen wir die „Tatsache“, dass der Betreffende sein Verhalten nicht ändert, obwohl er mehrere Male dazu aufgefordert worden ist?

<p>Gewohnheiten und Geisteshaltungen zu ändern ist zwar für alle schwierig, aber trotzdem könnte sich in der individuellen Situation des Betroffenen eine Erklärung dafür finden, weshalb die Veränderung ihm so schwer fällt. Vielleicht hat er die neue Arbeitsweise noch nicht gelernt, oder vielleicht hindern seine Lebensumstände ihn daran, sich anders zu verhalten. Das Problem, wieso sich jemand so und nicht anders verhält, ist nicht annähernd so interessant wie die Frage, wie man ihm zur Veränderung helfen kann.</p>	<p>Es könnte sein, dass der Betreffende nicht qualifiziert ist; dass er kritische Rückmeldung nicht akzeptieren will; dass er mit anderen nicht zusammenarbeiten kann; dass er kein Pflichtgefühl hat; dass er die Dinge auf die leichte Schulter nimmt; dass er unsensibel ist; dass seine sozialen Fähigkeiten unterentwickelt sind; dass er der übertragenen Aufgabe nicht gewachsen ist; oder dass er einfach die falsche Person für diese Arbeit ist. Die Antwort kann sich jeder selbst aussuchen.</p>
---	--

Wie sollte der Betreffende das Feedback erleben?

<p>„Ich hatte eine Sitzung, in der über meine Arbeit gesprochen wurde.“</p>	<p>„Ich bekam zu hören, wie schlecht ich meine Arbeit mache.“</p>
<p>„Er scheint wegen mir beunruhigt zu sein und will mir helfen.“</p>	<p>„Man hat mir eine Standpauke gehalten.“</p>

„Er scheint meine Arbeit zu schätzen.“	„Er schätzt mich nicht und will mich wahrscheinlich rausschmeißen.“
„Ich bekam gute Ratschläge und Vorschläge.“	„Er muss glauben, dass ich ein reichlich unbrauchbarer Mitarbeiter bin.“

Kritische Rückmeldung annehmen

- „Können Sie Kritik annehmen?“
- „Kann ich, wenn sie gut begründet ist.“
- „Und wenn sie das nicht ist?“

Gut begründete Kritik anzunehmen ist nicht unmäßig schwer. Doch der Härtesten Ihrer Fähigkeit, Kritik zu akzeptieren und anzunehmen, kommt dann, wenn Sie mit unbegründeter Kritik umgehen müssen.

Die Fähigkeit, Kritik zu akzeptieren und anzunehmen, muss man erst erwerben; denn instinktiv verteidigt man sich, wenn man kritisiert wird. In die Defensive gehen ist eine völlig normale menschliche Reaktion, die aber die Kommunikation mit dem Kritiker verkompliziert. Wenn der Kritisierte sich verteidigt oder wehrt, gewinnt der Kritiker schnell den Eindruck, dass der andere ihm nicht zuhört. Im schlimmsten Fall gelangt der Kritiker zu der Einsicht, dass der andere unfähig oder nicht bereit ist, Kritik zu akzeptieren und anzunehmen.

Mitarbeiter im Kundenservice sind im Allgemeinen sehr geschickt darin, mit Kritik (selbst wenn sie völlig un-

gerechtfertigt ist) umzugehen. Sie wissen, dass nur bestimmte Reaktionen auf Kritik ein gutes Ergebnis für alle Beteiligten sichern können:

Hören Sie dem Betreffenden zu, der Kritik vorbringt.

Danken Sie dem Kritisierenden dafür, dass er Sie auf das Problem aufmerksam gemacht hat.

Überlegen Sie gemeinsam mit dem Kritisierenden, wie man das Problem am besten löst.

Überlegen Sie gemeinsam mit dem Kritisierenden auch, wie ähnliche Situationen in Zukunft vermieden werden können.

Die Fähigkeit, Kritik zu akzeptieren und anzunehmen, lohnt sich zu erwerben, weil das Leben einem so viele Gelegenheiten bietet, diese Fähigkeit – sowohl im beruflichen Leben als auch im Privatleben – zu testen.

Im Folgenden beschreiben wir, wie man in sechs Phasen Kritik erfolgreich annehmen kann.

1. Hören Sie zu!

Verteidigen Sie sich nicht (auch wenn Sie das vielleicht gerne wollten):

„Schießen Sie los.“

„Ich bin ganz Ohr.“

„Es interessiert mich, was Sie zu sagen haben.“

„Sagen Sie mir doch, woran es klemmt.“

2. Danken Sie!

Danken Sie dem Kritisierenden, dass er Sie über das Problem informiert hat:

„Es ist mir wichtig, ein ehrliches Feedback zu bekommen.“

„Ich bin Ihnen dankbar, dass Sie mir das jetzt offen und ehrlich gesagt haben.“

„Eigentlich mag ich Ihren aggressiven Ton ja nicht, aber ich bin froh, dass Sie darüber gesprochen haben.“

3. Akzeptieren Sie die emotionale Reaktion!

Zeigen Sie Verständnis für die emotionale Reaktion des Kritisierenden:

„Ich verstehe vollkommen, dass Sie sich über die Situation aufregen.“

„Es überrascht mich nicht, dass Sie wütend sind.“

„Ich wäre auch etwas verwundert, wenn mir das passieren würde.“

4. Entschuldigen Sie sich für das Geschehene!

Sagen Sie klipp und klar, dass Ihnen der Vorfall Leid tut:

„Es tut mir Leid, was geschehen ist.“

„Es tut uns wirklich Leid, dass dies passieren konnte.“

5. Machen Sie die Kritik zu einer Hoffnung, die erfüllt werden kann!

Vergewissern Sie sich, dass Sie die Erwartungen des Kritisierenden richtig einschätzen:

„Was soll ich Ihrer Meinung nach in Zukunft tun, wenn so etwas wieder passiert?“

„Wenn ich Sie recht verstanden habe, soll ich ..., wenn das noch einmal passiert ...“

„Ich habe den Eindruck, es wäre Ihnen recht, wenn ich ...“

„Ich habe mir diesen (kritischen) Bericht genau angeschaut. Dabei sind mir sechs Punkte aufgefallen, die ich vermutlich beherzigen soll. Ist das richtig?“

6. Treffen Sie mit dem Kritisierenden eine Vereinbarung!

Treffen Sie mit dem Kritisierenden auf jeden Fall eine Vereinbarung:

„Ich werde mein Bestes tun. Sind wir uns einig, dass von nun an ...“

„Wir sollten uns in einer Woche wieder treffen und schauen, ob sich die Dinge inzwischen gebessert haben.“

„Sie müssen mir versprechen, dass Sie mich in dieser Angelegenheit sofort informieren, wenn Grund dazu besteht.“

Fragen für die Diskussion: Kritik

- Welche Art des Kritisierens ist besonders kränkend?
- Welche Art der Kritik kann als „konstruktiv“ bezeichnet werden?
- In welchen Situationen sollte man am besten keine Kritik üben?
- Sie wollen jemanden nicht kritisieren, hätten aber gerne, dass er sein Verhalten ändert. Was können Sie statt dessen tun?
- Es ist viel leichter, Ratschläge und Wünsche anzunehmen, als Kritik. Warum?
- Wie sollten wir grundsätzlich auf kritische Rückmeldung, Vorwürfe und Zurechtweisungen reagieren?
- Warum fällt es vielen Menschen schwer, Kritik zu akzeptieren und anzunehmen?

8 Kritik

- Warum kann der eine relativ leicht kritisches Feedback annehmen, während sich der andere schwer damit tut?
- Welche Art von Kritik darf jeder zu Recht ignorieren?