

Mit Kritik umgehen So reagieren Sie souverän auf Kritik

impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/mit-kritik-umgehen/3563879.html

Verena
Bast



Kritik trifft einen manchmal hart und unerwartet. Sie kann verärgern oder Angst machen. Mehr Gelassenheit wäre toll. So halten Sie den Kopf oben und den Puls unten.

impulse: Wenn Kunden oder Mitarbeiter Kritik äußern, trifft uns das manchmal hart. Warum?

Anja Gerber-Oehlmann: Kritik verunsichert uns. Diese Verunsicherung führt dann entweder dazu, dass wir ängstlich werden, ein mulmiges Gefühl in der Magengegend bekommen und denken: „Oh je, was ist jetzt passiert? Kann das schlimme Folgen haben?“ Oder wir werden ärgerlich, nach dem Motto: „Was fällt denn dem ein!“ Dann wird unser Körper mit Adrenalin überflutet und wir werden von unseren Emotionen gesteuert. Und dadurch wird unser Denken blockiert.

Was hilft in so einem Moment?

Zunächst einmal tief durchzuatmen. Und dann ist es gut, eine Gegenfrage zu stellen, beispielsweise: „Wie meinen Sie das?“ oder „Was meinen Sie genau?“ Das sind gute Gegenfragen, um Abstand zu bekommen und Zeit zu gewinnen. Distanz zu schaffen, hilft immer, weil wir uns in solchen Situationen immer erst abkühlen müssen, um auf eine sachliche Ebene zu kommen und souverän auf die Kritik reagieren zu können. Der zweite Schritt ist, über die Kritik nachzudenken: Womit könnte er Recht haben?

Viele versuchen, sich in solchen Situationen zu rechtfertigen.

Das stimmt. Das sollte man aber tunlichst vermeiden. Sich zu rechtfertigen, klingt immer nach Abwehr und der Suche nach einem anderen Schuldigen. Ich schiebe dann die Verantwortung, die ich habe, von mir weg. Das spürt der andere. Wer versucht, sich rauszureden und die Schuld auf andere abzuwälzen, verärgert seine Mitarbeiter oder Kunden. Sich zu rechtfertigen, bedeutet außerdem auch immer, dass ich mich in eine Art Tief-Status gebe.

Was bedeutet das?

Man unterscheidet zwischen Tief-Status und Hoch-Status. Wenn wir respektvoll miteinander umgehen und uns auch selber respektieren, sind wir im Hoch-Status. Dieser Status ändert sich im Gespräch aber oft. Wenn jemand Sie kritisiert, ist er im Hoch-Status. Wenn Sie sich rechtfertigen, reagieren Sie im Tief-Status. Das heißt: Sie versuchen, sich zu ducken. Oder Sie bäumen sich auf und werden aggressiv. Aggressivität ist aber auch nur eine verdeckte Schwäche. Beides bringt Sie in den Tief-Status. Und das spürt der andere.

Wenn Sie aber ruhig bleiben können – was nicht immer leicht ist – und die Situation eher erklären und beispielsweise sagen: „Stimmt, ich habe das nicht mehr geprüft, das hätte ich tun sollen“, dann bleiben Sie ganz bei sich und versuchen, das nicht auf andere abzuwälzen. Selbst wenn die anderen mit an einem Fehler schuld sind, ist es ratsam, die Verantwortung für Ihren Teil zu übernehmen. Das macht stark.

Manche reagieren auf Kritik auch nach dem Motto: „Angriff ist die beste Verteidigung“. Ist das ratsam?

Manche haben gelernt: Wenn ich selbst angreife, bin ich stärker. Das stimmt in gewisser Hinsicht, weil viele sich davon einschüchtern lassen – zunächst. Das Gegenüber spürt aber, dass damit oft auch eine Schwäche überspielt werden soll. Es kann daher schon mal nützlich sein, jemanden in die Ecke zurückzuscheuchen. Auf Dauer ist es aber keine gute Sache. Und: Man stellt sich damit auf dieselbe Stufe wie der Kritiker. Oft eskaliert die Diskussion dann zu einem richtigen Streit.

Was im Gespräch mit Kunden fatal sein kann.

Genau. Das wird einen Kunden verärgern und ihn erst recht gegen Sie aufbringen. Und die Wahrscheinlichkeit ist dann hoch, dass er die Kundenbeziehung zu Ihnen ein für alle Mal kappt. Äußert ein Kunde Kritik, ist es stattdessen wichtig, ihm zuzuhören: Warum kritisiert er mein Produkt? Und was kann ich tun, um ihm zu helfen? Welcher Wunsch steckt hinter der Kritik? Wenn Ihr Kunde sich aufregt, ist das erst einmal ein gutes Zeichen: Er will immer noch mit Ihnen sprechen. Er gibt Ihnen eine Chance, die Sache wieder geradezubiegen.

Kunden beschwerten sich auch manchmal über den Preis. „Viel zu teuer“, heißt es dann zum Beispiel. Den Preis hat man ja aber in der Regel aus gutem Grund so festgelegt.

Machen Sie sich klar: So ein Satz sagt oft mehr über den Kunden aus als über Sie und Ihr Produkt. Der Kunde sagt damit nämlich eigentlich, dass es ihm nicht wert ist, dafür diesen Preis zu bezahlen. Dann können Sie überlegen, ob es Alternativen gibt, die Sie ihm anbieten können – zum Beispiel ein günstigeres Produkt mit eingeschränkten Funktionen.

So eine Aussage fühlt sich aber dennoch oft wie ein kleiner Angriff an.

Das liegt daran, dass wir meistens auf dem Appell-Ohr hören, nach dem Motto: Was soll ich jetzt tun? Und auf dem Beziehungs-Ohr: also darauf, was die Nachricht über die Beziehung zu meinem Gegenüber aussagt. Das führt dazu, dass wir uns schneller angegriffen fühlen und uns oft unbewusst in eine Verteidigungsposition verbringen. Würde man die Kritik nur als eine Meinung wahrnehmen und auf der Sachebene hören, könnte man gelassener damit umgehen. Das tun wir aber nur selten.

Wie kann man es schaffen, dass einen Kritik nicht mehr so anficht?

Der erste Schritt ist, seine Einstellung zu Kritik zu ändern. Wenn ich mir sage: „Kritik ist grundsätzlich nur Feedback und die Meinung eines anderen“, muss ich mich nicht sofort in eine Verteidigungsposition bringen. Denn Kritik ist etwas Positives. Es ist kostenloses Feedback; eine Trainingseinheit, um besser zu werden. Wenn ich anfangs, positiv auf Kritik zu reagieren, und denke: „Was für eine tolle Gelegenheit dazuzulernen!“, empfinde ich Kritik per se nicht mehr als so schlimm. Bei ungerechtfertigter Kritik ist es aber durchaus erlaubt, auf Durchzug zu stellen.

Manchmal hat man sich richtig ins Zeug gelegt und sein Bestes gegeben – und dann kommt trotzdem jemand mit Kritik um die Ecke. Dann trifft einen Kritik oft besonders hart.

Das geht vielen so. Aber warum kann uns das treffen? Aus dem einfachen Grund: Weil wir den Anspruch haben, perfekt zu sein, oder es gerne wären. Oder weil wir Angst vor Fehlern haben.

Es liegt es also an mir, wenn mich die Kritik aufwühlt?

Unser schlimmster Feind ist unser innerer Kritiker. Er wirkt wie ein Verstärker. Den muss ich versuchen zu beruhigen und abzuschwächen. Wir tragen alle kleine Bömbchen in uns – und Worte von anderen können dann die Lunte zünden und die Bombe in uns zum Explodieren bringen. Deswegen tut es oft erst überhaupt so weh.

Und davor wollen wir uns schützen?

Ja. Deshalb machen wir bei Kritik oft völlig zu, nach dem Motto: „Das will ich gar nicht wissen.“ Wenn wir uns aber sagen: „In der Kritik steckt ein Goldnugget. Ich hätte tatsächlich dieses oder jenes anders machen können“, dann können wir daraus lernen und es das nächste Mal anders machen. Dann fangen wir an, mit einer Schwäche und mit der Kritik souverän umzugehen.

