

**LESEPROBE**

„Ich stehe längst auf dem Standpunkt, an einem wohlwollenden und wohlmotivierten Tadel mehr Freude zu haben als an einem Lob, dem man selten das rechte Vertrauen entgegenbringt.“

Theodor Fontane



# Meinen Sie es wirklich gut?

Sind Sie Ihrem Gegenüber wohlgesinnt? Von ganzem Herzen? Schlüssel 6 ist Ihrer! Denn so gehen Sie ohne Bitterkeit in das Gespräch. Ihr Gegenüber wird Ihnen das anmerken. Eine gute Ausgangslage.

## Die eigene Haltung hinterfragen

Nicht alle, aber viele Menschen bereiten sich auf ein Kritikgespräch vor. Sie überlegen sich, was sie sagen, wann sie es sagen, wo sie es sagen und wie sie es sagen. Und das ist gut. Was weniger gut ist: Ein deutlich geringerer Teil der Kritiker achtet meiner Erfahrung nach auf die eigene Haltung dem Gesprächspartner gegenüber. Das ist schade. Schließlich ist die beste Vorbereitung auf ein Kritikgespräch umsonst, wenn Sie es nicht gut meinen mit Ihrem Gegenüber.

Denn wenn der Kritisierte Ihnen Ihre negative Haltung anmerkt, wird er ein großes Fragezeichen machen hinter allem, was Sie ihm sagen. Es wird ihm schwerfallen, Ihnen seinerseits wohlwollend zu begegnen und Ihre Kritik anzunehmen. Schließlich ist es schon bei einer guten Beziehung schwer genug, Kritik einzustecken.



Vielleicht wenden Sie nun ein, dass der Kritisierte Ihnen Ihre negative Haltung nicht immer anmerken wird. Oh doch! Da ist auch der schlimmste Grobian feinfühlig. Sie können sich noch so viel Mühe geben, Wohlwollen zu spielen: Der Kritisierte wird es Ihnen anmerken, wenn Sie ihm von Anfang an keine Chance geben, und entsprechend reagieren.

Man kann es auch positiv formulieren: Sie werden mehr mit Ihrer Kritik ausrichten, wenn Sie das Herz Ihres Gesprächspartners erreichen. Und das wird Ihnen mit Wohlwollen eher gelingen als mit einer negativen Haltung.

### **Sich dauerhaft wohlwollend zeigen**

Wie können Sie Ihren Gesprächspartner in einem Kritikgespräch davon überzeugen, dass Sie es gut mit ihm meinen? Die wirksamste Methode ist zugleich die aufwändigste: Sie verhalten sich ihm gegenüber immer wohlwollend. Denn wie Sie von Ihrem Gesprächspartner wahrgenommen werden, entscheidet sich ja nicht erst im Kritikgespräch. Von Ihrem Verhalten in der Vergangenheit wird abhängen, mit welcher Einstellung Ihr Gegenüber in das Gespräch mit Ihnen geht.

Fragen Sie sich deshalb: Was haben Sie bisher für Ihren Gesprächspartner getan? Wie haben Sie sich ihm gegenüber verhalten? Wie liefen die Gespräche zwischen Ihnen beiden in der Vergangenheit ab? Wenn Sie erst in einem Kritikgespräch freundlich zu Ihrem Gesprächspartner sind, dann wirkt das wenig überzeugend. Es kann Ihnen sogar als Manipulationsversuch ausgelegt werden: dass Sie nämlich nur deswegen nett sind, weil Sie von dem anderen etwas wollen.

### Das Wohl des anderen in den Fokus stellen

Wohlwollen heißt jedoch, dass Sie des anderen Wohl wollen, dass es Ihnen um sein Wohl geht. Wenn wir uns gegenüber ehrlich sind, müssen wir zugeben: Wenn wir andere kritisieren, geht es uns häufiger um uns selbst und um unseren eigenen Vorteil. In diesen Fällen sind wir diejenigen, die am meisten davon profitieren, wenn unser Gegenüber die Kritik annimmt.

Diese Einstellung führt dazu, dass wir auf der einen Seite zu viel kritisieren, auf der anderen Seite zu wenig. Wie das? Nun, wir kritisieren zu viel, wenn es uns nur um unser Wohl und nicht um das unseres Gegenübers geht. Und wir kritisieren zu wenig, wenn wir uns keinen Vorteil davon erhoffen, sondern nur unser Gegenüber davon profitieren würde. Dann nämlich bleiben viele stumm. Sie lassen die Dinge lieber laufen anstatt das Risiko einzugehen, ihren Gesprächspartner zu verstimmen und damit die Beziehung zu beeinträchtigen. Das ist Egoismus und kein Wohlwollen. Hinterfragen Sie also Ihr Motiv, wenn Sie überlegen, ob Sie Kritik üben sollen oder nicht. Im Folgenden schauen wir uns fünf nicht so gute Motive an: Antipathie, Ärger, Frust, Neid und Stolz.

### Nicht aus Antipathie kritisieren

Es ist nun einmal so: Einige mögen wir lieber als andere – das ist menschlich. Aber leider führt es dazu, dass wir ungerecht urteilen, und zwar zu beiden Seiten hin: Unseren Lieblingen gegenüber sind wir großzügig. Wir lassen ihnen viel durchgehen. Bei ihnen fällt es uns nicht schwer, zu vergeben und sogar zu vergessen.



Was heißt das für diejenigen, die das Pech haben, dass wir sie nicht so sehr mögen? Nichts Gutes: Bei ihnen sind wir überkritisch, wir nehmen ihnen Kleinigkeiten krumm, unterstellen ihnen schlechte Motive, wir zeigen uns im Kritikgespräch nicht von unserer nettesten Seite. Diese Menschen können sich anstrengen, so viel sie wollen: Sie haben bei uns keine Chance. Und dann wundern wir uns, wenn sie auf Kritik von uns allergisch reagieren.

„Gut gemeint sind die Schläge des liebenden Freundes, aber überreichlich sind die Küsse des Feindes.“



Salomo: Sprüche 27,6

Geben Sie sich daher einen Ruck! Nicht jeder muss Ihr bester Freund sein. Aber bemühen Sie sich, weniger voreingenommen zu sein. Versuchen Sie auch Leuten aus anderen Lagern wohlwollend zu begegnen, also Menschen, die eine andere Weltanschauung, eine andere politische Überzeugung, ein anderes Lebensmodell haben – oder sich einfach nur anders kleiden.

Das ist keine Selbstverständlichkeit. Es gehört heute zwar zum guten Ton, sich tolerant zu geben. Und viele meinen, sie seien es. Doch wenige sind es wirklich jederzeit und jedem gegenüber. Wir lieben es nun einmal, in Schubladen zu denken. Versuchen Sie, anderen in Kritikgesprächen – und nicht nur dann – ohne Vorurteile, ja wohlwollend zu begegnen.

### Nicht aus Ärger kritisieren

Häufiger als aus Antipathie werden wir aus Ärger kritisieren. Denn auch unsere Lieblinge können uns zuweilen zu schaffen machen. Wir ärgern uns über den Fehler eines anderen, der für uns von Nachteil ist. Wir ärgern uns über die Eigenschaft eines anderen, die uns auf die Nerven geht. Wir ärgern uns darüber, dass wir schlecht behandelt werden. Wir ärgern uns darüber, dass uns jemand verletzt hat.

All das mögen berechtigte Anlässe für Kritik sein. Doch wenn wir dann Kritik üben, bewegen wir uns auf dünnem Eis. Denn Ärger verleitet dazu, überhart zu urteilen und laut zu werden. Das Wohl des anderen wird dabei kaum in unserem Fokus stehen.

Doch wie können Sie aus einer ärgerlichen zu einer wohlwollenden Person werden? Lassen Sie Zeit verstreichen! Nicht umsonst spricht man davon, dass „der Ärger verraucht ist“. In der Bundeswehr gibt es daher die Regel, dass Beschwerden erst 24 Stunden nach einem Vorfall eingereicht werden dürfen. Das führt nämlich erstens zu weniger Beschwerden und zweitens zu einem anderen Ton in den Schreiben.

Besonders ärgerlich sind wir, wenn wir uns zu Unrecht kritisiert fühlen. Da ist die Versuchung groß zurückzuschießen, und zwar mit Gegenkritik: „Aber du ...“ Für diese Kritik mag es sogar handfeste Gründe geben. Aber das nützt nichts: Unser Gesprächspartner will ja über seine Kritik an uns reden und sich nicht selbst auf der Anklagebank wiederfinden. Er wird daher in diesem Moment kaum offen sein für unsere Kritik an ihm, sondern sie eher empört zurückweisen.



### Nicht aus Frust kritisieren

Eine Sonderform des Ärgers ist Frust. Er hat nämlich meistens nichts mit der Person zu tun, die unseren Ärger abbekommt. Das habe ich als Seminarleiter häufiger erleben müssen. Wenn Teilnehmer von der ersten Sekunde an kritisch waren, lag das weniger an mir. Sie hatten einfach keine Lust auf das Seminar oder waren unzufrieden mit ihrer Situation im Unternehmen und ließen das an mir aus. Seien Sie so fair und nutzen Sie Kritik nicht als Ventil für Ihren Frust! Versuchen Sie den Frust zu lösen, indem Sie an die Wurzel des Übels gehen.

### Nicht aus Neid kritisieren

Kommen wir zu einem Motiv für Kritik, das wir nur ungern zugeben: Neid. Nicht jeder freut sich darüber, wenn er sieht, dass ein anderer besser, schöner, reicher, beliebter (oder was auch immer) ist als er selbst. Die Reaktion? Kritik! Dann fühlt man sich doch gleich besser – vermeintlich. Versuchen Sie, weniger neidisch zu sein! Es gibt keinen Anlass dafür: Jeder hat sein Päckchen zu tragen, auch wenn es nicht sichtbar ist.

### Nicht aus Stolz kritisieren

Und dann sind da noch die Leute, die stolz sind auf ihr Urteilsvermögen, stolz auf ihre Menschenkenntnis, stolz darauf, dass sie die Dinge durchschauen – und stolz darauf, dass sie besser sind. Wohlwollen sieht anders aus. Und es führt zu einem besseren Ruf. Investieren Sie lieber in diesen Ruf als in den Ruf eines gefürchteten Kritikers!



### Sich selbst eine positive Haltung verordnen

Überprüfen Sie vor einem Kritikgespräch, ob Sie Ihrem Gegenüber positiv begegnen können. Wenn nicht, dann nehmen Sie vorerst Abstand von einem solchen Gespräch! Heißt das, dass Sie dann gegenüber bestimmten Personen nie Kritik üben dürfen? Mitnichten! Denn Wohlwollen können Sie sich selbst verordnen. Ja, richtig gelesen! Dieses Konzept habe nicht ich erfunden. In seiner extremen Form steht es in der Bergpredigt: „Liebt eure Feinde!“, sagt Jesus Christus darin.

Das ist in der Tat eine schwere Übung. Aber es ist möglich! Das haben Jesus selbst und zahlreiche Menschen durch ihr Beispiel bewiesen. Und auch wenn ich das Konzept nicht erfunden habe: Ich kann Ihnen einen Tipp geben, den ich erfolgreich angewendet habe, um es umzusetzen. Er lautet: Behandeln Sie Personen, die Sie nicht mögen, so, als wenn sie liebe Freunde wären. Wenn Sie das tun, wird sich erstaunlicherweise Ihre Haltung diesen Personen gegenüber verändern. Sie werden es dann leichter haben, ihnen Gutes zu tun und mit Wohlwollen zu begegnen.



Dank Schlüssel 6 verhindern Sie, dass Ihr Gesprächspartner Sie als Gegner wahrnimmt, gegen den er sich zu verteidigen hat.



## Theodor Fontane

Er verehrte kritisierend und kritisierte verehrend: Theodor Fontane (1819–1898) war Fan von Theodor Storm („der bedeutendste Liebeslyriker seit Goethe“) und Gottfried Keller („der bedeutendste deutsche Erzähler“). Warum dann Kritik? „Storm wird nämlich erst interessant, wenn man über seine Schwächen und Schrullen n i c h t hinweggeht“, schrieb Fontane. Über Erzählungen Kellers urteilte er: „Es sind Sachen durchaus ersten Ranges, wahre Schätze unserer Erzählliteratur, aber nach der f o r m a l e n Seite hin sind einige stark angreifbar.“ Er kritisierte nicht allein die Werke: „Keller war ein herrlicher Schriftsteller, ganz Nummer eins, aber als Mensch befangen, fragwürdig und gesellschaftlich ungenießbar; ich wenigstens hätte n i c h t 5 Minuten mit ihm zusammen sein können.“

Fontane war zunächst Apotheker, dann freier Schriftsteller, Journalist, Kritiker und emsiger Briefschreiber. Seine Hauptwerke: „Wanderungen durch die Mark Brandenburg“, „Frau Jenny Treibel“, „Effie Briest“ und „Der Stechlin“.