

**Rainer König:**



## **Belege, Beobachtungen und Beschwerden – drei Qualitätsmerkmale guter Kritikgespräche**

---

Kritikgespräche sind ein wesentlicher Bestandteil jeder zwischenmenschlichen oder beruflichen Beziehung. Ob in einem Team, in einer Partnerschaft oder im Kundenkontakt: Der konstruktive Umgang mit Kritik kann die Basis für langfristige Verbesserung und Vertrauen bilden. Doch was macht ein Kritikgespräch wirklich effektiv? Drei zentrale Qualitätsmerkmale stechen m.E. dabei hervor: Belege, Beobachtungen und Beschwerden.

### **Belege – die Basis für Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit**

Ein Kritikgespräch ohne konkrete Belege läuft Gefahr, vage oder subjektiv zu wirken. Aussagen wie „Du machst immer alles falsch“ oder „Das war schlecht“ führen häufig zu Abwehrhaltung oder Frustration, da sie weder nachvollziehbar noch lösungsorientiert sind. Stattdessen sollte Kritik durch konkrete Belege untermauert werden. Beispiele, Zahlen oder klare Referenzen zu vergangenen Ereignissen helfen, die Argumentation zu stützen.

Ein Vorgesetzter könnte etwa sagen: „Bei der Präsentation am Montag haben die Kunden mehrfach nach den Kernaussagen gefragt. Die sollten Sie beim nächsten Mal deutlicher formulieren.“ Dieser Ansatz macht die Kritik greifbar und eröffnet Raum für konstruktive Lösungsansätze.

### **Beobachtungen – Objektivität statt Bewertung**

Der Unterschied zwischen Beobachtung und Bewertung ist subtil, aber entscheidend. Während Bewertungen persönliche Meinungen oder Interpretationen darstellen, beschreiben Beobachtungen oder Wahrnehmungen in empirisch messbaren Daten, was tatsächlich passiert ist. Diese Unterscheidung verhindert Missverständnisse und hilft, emotionale Eskalationen zu vermeiden.

Beispielsweise wirkt der Bewertung „Du bist unzuverlässig“ pauschalisierend und angreifend. Besser wäre: „Du hast die letzten drei Projektberichte nicht fristgerecht eingereicht.“ Hier steht die sachliche Wahrnehmung im Vordergrund, die sich leichter akzeptieren und kausal diskutieren lässt.

Mit Hilfe der Beobachtungen kann der Gesprächspartner die Kritik als konstruktiv und nicht als Angriff auf seine Person wahrnehmen. Das schafft die Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit. Generell sollte sich Kritik immer auf das Verhalten und nie auf die Person fokussieren. Es geht also nicht darum, was jemand ist, sondern darum, was er wie gemacht oder nicht gemacht hat.

## **Beschwerden – sachlich und lösungsorientiert formulieren**

Eine Beschwerde artikuliert die Unzufriedenheit, die der Adressat einer Leistung bzw. einer Handlung empfindet. In Kritikgesprächen sind dabei Beschwerden von Kundinnen und Kunden oder von Vorgesetzten sehr gut zitierbar. Beschwerden sich dagegen Kollegen, sollte das Anlass zu eigenen Beobachtungen, nicht aber zu einem Kritikgespräch sein.

Der Grund: Die Quelle der Beschwerde sollte in Kritikgesprächen stets genannt werden können. Bei Kollegenbeschwerden ist das nur selten möglich. Zudem vergiftet es die Teamkultur.

Darüber hinaus gilt: Wer Kollegen-Beschwerden über den Umweg einer dritten Person kommuniziert, schürt die Gerüchteküche, torpediert die Teamkultur und zeigt wenig Selbstbewusstsein.

## **Fazit**

Gute Kritikgespräche sind eine Balance aus Klarheit, Respekt und Lösungsorientierung. Belege sorgen für Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit, Beobachtungen halten die Diskussion sachlich und Beschwerden richten den Blick auf eigene Beobachtungen und Verbesserungen. Wer diese drei Elemente kombiniert, erhöht die Chancen auf ein konstruktives Gespräch, das sowohl die Beziehung stärkt als auch positive Veränderungen bewirkt.

In der Praxis erfordert das natürlich Übung und Fingerspitzengefühl. Doch diese kognitive Investition in die Qualität von Kritikgesprächen zahlt sich aus – für das persönliche Wachstum, den beruflichen Erfolg und die Zufriedenheit aller Beteiligten.