



04.01.2023

## **Umgang mit Kritik im Personzentrierten Ansatz**

---

Übernahme des im November 2011 von der Weiterbildungsleitung herausgegeben Textes.  
(Philippe Dafflon und Tanja Simonett Hauptredakteure)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für die Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet. Diese Praxis schliesst selbstverständlich sowohl Frauen und nicht-binäre Personen als auch Männer ein.

### **1. Einführung**

#### **1.1 Grundsatz:**

Das Vorgehen bei Kritik verläuft vollumfänglich im Sinne der pca-Grundhaltung, empathisch, kongruent und wertschätzend.

Beschwerdeführer können sein: Ausbilder, Co-Ausbilder, Ausbilderkollege, Kursverantwortlicher, Kursteilnehmer, Mitglied der Weiterbildungskommission oder Arbeitsgruppe pcaInstitut.

#### **1.2 Ziele des pca-Kritik-Modells sind:**

- eine offene Kritikkultur ermöglichen und aufrechterhalten
- eine konstruktive Kritik in der Ausbildung des pca erhöht/verbessert die Qualität der Ausbildung
- Leitlinien geben für das Vorgehen bei Kritik: dieses soll transparent, konsequent, systematisch, lösungs- und zielorientiert sein
- Konkrete Verbesserungs- und Überprüfungsmitel bereitstellen
- die Weiterbildungsleitung in ihrer Führungsaufgaben und -verantwortung unterstützen
- die Kooperation zwischen Kursleiter/Ausbilder und Kursteilnehmer stärken
- der Schutz der sich beschwerende Person (fr.: plaignant/-e) und der kritisierten Person

#### **1.3 Das Kritik-Modell wird unterstützt und basiert auf**

- dem Organigramm von pcaSuisse und pcaInstitut
- den Weiterbildungsrichtlinien pcaInstitut
- den ethischen Richtlinien pcaSuisse und pcaInstitut
- dem Pflichtenheft/ Profil des Ausbilders, welches das Vorgehen bei Kritik mit einem sachlichen Soll-Ist-Vergleich unterstützt (objektive und messbare Kriterien, die Überprüfung von Zielen)
- einem beratenden und vermittelndem Gremium, bestehend aus je 1 Vertreter aus der Weiterbildungsleitung, der Ethikkommission und der Rekurskommission
- der Einhaltung der Schweigepflicht und des Datenschutzes



1.4. Dieses 3-Stufen-Modell ist **ein Instrument und ein Handlungskonzept** mit systematischem Ablauf, das der Durchführbarkeit und Orientierung im Umgang mit konstruktiver Kritik dient:

- Grundsätzlich müssen alle Kursleiter und alle Kursteilnehmer über die Möglichkeit konstruktiv Kritik zu üben sowie über dieses Kritikkonzept informiert sein. So muss der Kursleiter die Kursteilnehmer darüber explizit informieren, im Sinn von: «ich darf kritisieren» und «Kritik ist wichtig und lernfördernd»
- Kritik soll konfliktfrei und unverkrampft erfolgen können und konstruktiv sein, rechtzeitig, sachlich und konkret formuliert werden. Hinweis: Kritik wird zum Problem oder führt zum Konflikt, wenn sie unsachgemäss oder destruktiv ist, auf die Person zielt statt auf die Lehrtätigkeit, der persönlichen Abrechnung dient, wenn auf Meinungsverschiedenheiten und/oder unterschiedlichen Standpunkten verharret wird.

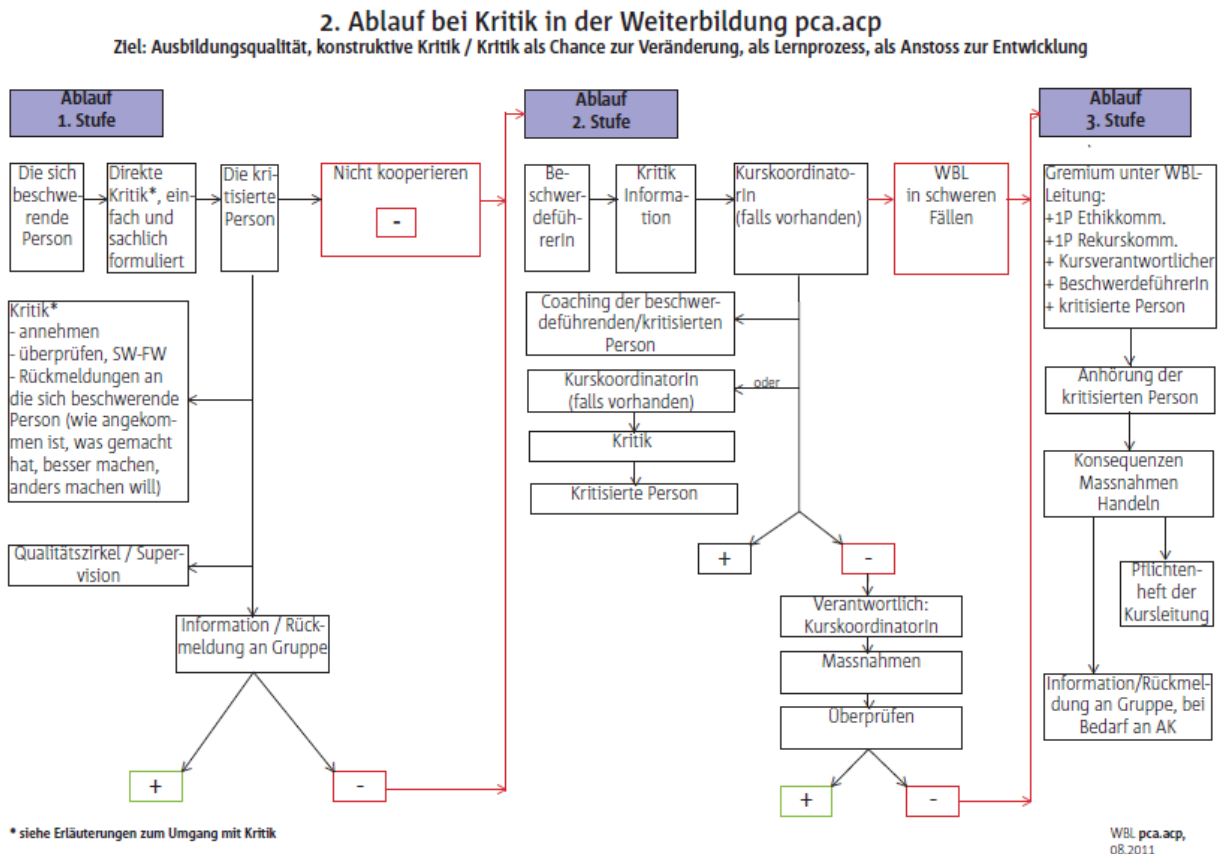
Somit müssen Kursleiter und Kursteilnehmer mit Kritik umgehen können und eine Kritik zulassende Haltung entwickeln:

- Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung überprüfen, sich realistisch und selbstkritisch einschätzen und sich Ihrer Lehrverantwortung bewusst sein
- Hinschauen und Lösungen finden für die eigenen Schwächen, den blinden Fleck oder „schlechte Tage“
- Kritik als Chance sehen; etwas verändern oder verbessern können und wollen



## 2. Ablauf bei Kritik in der Weiterbildung pcaInstitut

Ziel: Ausbildungsqualität, konstruktive Kritik / Kritik als Chance zur Veränderung, als Lernprozess, als Anstoss zur Entwicklung



## 3. Erläuterungen zum Ablauf bei Kritik

### 3.1. Stufe 1:

1. Kritik mitteilen: die sich beschwerende Person prüft seine Kritik, formuliert sie auf konstruktive Art, d.h. frühzeitig, sachlich, konkret und direkt an die kritisierte Person.



2. Kritik empfangen: die kritisierte Person hört zu, nimmt Kritik ernst, überprüft sie (Selbstwahrnehmung – Fremdwahrnehmung), gibt Rückmeldung darüber, wie sie angekommen ist und dass sie darüber reflektieren wird.
3. Ist die kritisierte Person Kursleiter, so bringt sie die Kritik „zur Bearbeitung und Klärung“ in den Qualitätszirkel oder in die Supervision. Ist die kritisierte Person Kursteilnehmer, so kann sie sich zur Reflexion ebenfalls kollegiale oder professionelle Hilfe holen (in eigener Verantwortung)
4. Die kritisierte Person informiert die sich beschwerende Person und/oder die Gruppe darüber was sie ändern wird, was sie gelernt hat, was sie macht, welche Massnahmen sie einbringt
5. Tritt eine Verbesserung ein, dann ist der Kritikablauf abgeschlossen und somit das Problem konstruktiv gelöst.
6. Hat keine Veränderung stattgefunden oder weitet sich die Kritik zu einem Konflikt aus, dann beginnt der Ablauf der Stufe 2.

### 3.2. Stufe 2:

1. Die sich beschwerende Person wendet sich an den Kursverantwortlichen (fr.: coordina-teur du groupe).
2. Ist der Fall gravierend, dann geht das Kritikproblem direkt an die WBL/den WBL-Präsidenten, was der Stufe 3 des Ablaufs entspricht.
3. Wenn mit Hilfe des Kursverantwortlichen das Problem in einen konstruktiven Prozess gelangt und/oder es gelöst wird, dann werden die Betroffenen ausreichend darüber informiert. Ist das Problem gelöst ist, ist der Kritikablauf abgeschlossen.
4. Wenn sich das Problem nicht verändert, dann erarbeitet der Kursverantwortliche überprüfbare unterstützende Massnahmen und/oder Auflagen.

### 3.3. Stufe 3:

1. Die WBL reagiert schnellstmöglich, das Problem wird zur Chefsache. Der Präsident der WBL oder ein Mitglied der WBL lädt das beratende Gremium (je 1 Person aus Ethik- und Rekurskommission), den und die sich beschwerende Person zur Anhörung (fr.: l'audite) der kritisierten Person ein. Gemeinsam mit der kritisierten Person wird über Massnahmen und Konsequenzen gemäss/anhand des Pflichtenheftes pca.acp und den Ethikrichtlinien beraten.
2. Unter der Leitung der WBL wird über folgerichtige Massnahmen und/oder Konsequenzen entschieden dementsprechend gehandelt.
3. Die WBL informiert ausreichend die Gruppe/Ausbilder/Betroffene/nach Bedarf die AK.



## 4. Grundsätze

### 4.1. Das Feedback

Wenn ich **konstruktiv und wirksam Feedback** gebe, sage ich einer Person, wie sie auf mich wirkt, nicht wie sie ist. Ich versuche zu beschreiben, was ich wahrgenommen habe, *ohne zu werten*. Ich versuche also den anderen zu "*sehen*". Ich mache eine Aussage, die nur ich in diesem Moment so machen kann. Wenn ein anderer Teilnehmer dasselbe sagt, bedeutet dies für den Empfänger nicht dasselbe, weil seine Beziehungen zu ihm *verschieden sind*.

Wichtig: Seien Sie sich bewusst, dass Ihre Wahrnehmung auf Ihren persönlichen subjektiven Beobachtungen beruht und dass eine andere Person die gleiche Situation ganz anders als Sie einschätzen könnte.

Regeln für wirksames Feedback:

- Beziehen Sie sich auf konkrete Einzelheiten, auf Material der „Hier- und Jetzt-Situation“.
- Geben Sie ein konkretes Beispiel zur Situation, beschreiben Sie konkret, was Sie beobachtet haben.
- Geben Sie Ihre Information auf eine Weise, die hilft: fair, respektvoll und nachvollziehbar.
- Geben Sie das Feedback sobald als möglich.
- Unterwerfen Sie Ihre Beobachtungen der Nachprüfung durch andere.
- Sagen Sie, wie Sie dazu stehen, welche Auswirkungen oder Konsequenzen die Situation hat/haben kann.
- Vermeiden Sie moralische Bewertungen und Interpretationen.
- Bieten Sie Ihre Information an, zwingen Sie sie nicht auf.
- Seien Sie offen und ehrlich.
- Stehen Sie dazu, dass Sie sich möglicherweise irren.

Regeln für das Empfangen von Feedback:

- Nicht argumentieren und sich nicht verteidigen
- Nicht rechtfertigen, nicht erklären
- Zuhören, gegebenenfalls nachfragen, was gemeint ist
- Darüber nachdenken
- Später mitteilen, ob und was ich gelernt habe



Wie lässt sich Kommunikation verbessern und entstören?

**Gelungene Kommunikation heisst:  
Man fühlt sich im Gespräch verstanden, akzeptiert und  
unterstützt, man kann echt, offen und direkt sein.**

## 4.2. Der Umgang mit Kritik

Negatives an- und aussprechen ist für viele Menschen ganz besonders schwierig: ist man ungewohnt im Aussprechen von Kritik, so fehlen oft die Worte für das, was man sagen möchte und schnell ist man verunsichert (darf ich das überhaupt sagen? darf ich so denken?) oder gar hilflos (wie mach ich das bloss? wie sage ich es? was soll ich sagen?) und man fühlt sich wie gelähmt und überfordert. Oft fürchtet man sich nicht nur vor den eigenen Gefühlen, sondern auch vor der ungewissen Reaktion des Gesprächspartners (wird er/sie wütend? Enttäuscht? beleidigt?). Auch erschweren die vielen selber erlebten Kritiken das Kritisieren des anderen. **Kritik und Anerkennung sind Formen des Feedbacks.**

Kritik ist sinnvoll und hilfreich, wenn die folgenden beiden Bedingungen erfüllt werden:

1) Der Kritisierende kann das, was ihm am Verhalten des anderen und in der Sache nicht gefällt, *offen aussprechen*. Dabei kann der Kritisierte lernen, welche Wirkungen sein Verhalten hat. Kritik unterstützt das Lernen.

2) Die Beziehung zwischen dem Kritisierenden und dem Kritisierten kann durch Kommunikation verbessert werden, indem die Störfaktoren offengelegt, geklärt und gemeinsam beseitigt werden.

Grundsätze für das Anbringen von Anerkennung und Kritik:

- Jeder Mensch braucht Anerkennung.
- Die Anerkennung angemessen aussprechen
- Kritik ist wichtig und Kritik soll hilfreich sein.
- Sich Überlegungen machen zum Inhalt der Kritik
- Auf den Ton achten.



## **Angemessene Formen der Kritik** und Vermeidung von destruktiver Kritik:

1. Die Betonung des (glaubwürdig) Positiven erleichtert dem Kritisierten einen konstruktiven Lernprozess in Richtung seiner Fähigkeiten und Stärken. Achtung: viele Menschen sind durch ihre bisherige Lebenserfahrung so in ihrem Selbstwertgefühl vermindert, dass sie selektiv nur das Negative heraushören, während sie das (aufrichtig gemeinte) Positive nicht annehmen können. In solchen Fällen müssen wir uns helfend verhalten (aktives Zuhören).
2. Wertschätzung, Ermutigung, partnerschaftliche Beziehung.
3. Keine Charakter-Diagnose, sondern Wirkung seines Verhaltens mitteilen (Ich-Botschaft).
4. Jede Kritik soll auch in umgekehrter Richtung geäußert werden können: Vorgesetzter – Mitarbeiter und also auch Mitarbeiter – Vorgesetzter, Mitarbeiter – Kunde und Kunde – Mitarbeiter. Kein Lernen ohne Feedback!
5. Keine verdeckte Kritik
6. Keine Ablehnung der ganzen Person (was einer Verminderung des Selbstwertgefühls gleichkommt)

## **4.3. Die systematische Konfliktlösung:**

### **1. Wie zeigt sich der Konflikt?**

In diesem ersten Schritt geht es um die möglichst klare gegenseitige Darstellung der verschiedenen Sichtweisen des Konfliktes. Die Betroffenen hören einander einfach zu und versuchen die verschiedenen "Wahrheiten" nebeneinander stehen zu lassen. Es geht nicht um die Frage wie der Konflikt objektiv aussieht, sondern wie er von den Betroffenen wahrgenommen wird. Auf die "Ich-habe-recht-Position", auf Drohhaltung und Erpressungsversuche müsste verzichtet werden.

### **2. Was bietet sich an denkbaren Lösungen an?**

Beide Partner sammeln Lösungsvorschläge. Sie teilen jeweils dem anderen mit, dass sie sich um eine Lösung bemühen. Die Lösungen werden vorerst nur gesammelt und noch nicht gewertet.



### **3. Was spricht für resp. gegen die einzelnen Vorschläge?**

Nun prüft man die Vorschläge auf ihre Vor- und Nachteile. Lösungen, die einem Partner als völlig unannehmbar erscheinen, sollten wenn immer nur möglich gestrichen werden.

### **4. Wie sieht die beste Lösung aus?**

Beide Partner einigen sich auf eine Lösung, die sie beide akzeptieren können und die den Interessen beider optimal entspricht. Gemeinsam prüfen sie mögliche Einwände gegen die gewählte Lösung und suchen so lange, bis sie die Lösung gefunden haben, zu der beide ja sagen können.

### **5. Wie wird die Lösung realisiert?**

Hier wird vereinbart, wer was, bis wann und unter welchen Bedingungen an die Hand nimmt.

### **6. Kontrolle: ist die Lösung realisiert worden?**

Rückblickend wird analysiert, ob es die richtige Lösung und der richtige Lösungsweg waren: Was war richtig, was wurde falsch eingeschätzt, was müsste man ein anderes Mal anders machen (im Sinne von: aus Fehlern kann man lernen).