

## König/Feldner: Christina und die Kritik

---

Nein, Michaela Mursli ging es nicht gut. Was war das für eine Woche, was war das für ein Tag. Erst hatte ihr Freund vor zwei Tagen mit ihr Schluss gemacht. Und dann musste sie gestern das Gespräch mit dem Großkunden Felix Knox überstehen. Eine Katastrophe erster Ordnung war das. Das wusste sie. Sie hatte sich provozieren lassen. Das war unklug, das war schlimm, aber es musste sein. Seit dem ersten Kontakt ließ dieser Donald Trump der Softwarewelt sie spüren, dass er sie weder fachlich noch menschlich Ernst nahm. Die Äußerung „Selbst für eine Frau sollten Sie ein bisschen mehr Ahnung haben Fräulein Michaela“, konterte Sie mit dem Satz „Selbst für einen Mann in Ihrem Alter sollten sie ein wenig sachlicher sein Herr Knox.“ Herr Knox hatte diese Bemerkung ganz schön beleidigt. Und Herr Knox hatte sich darauf über das „Fräulein Michaela“ ganz schön barsch bei deren Chefin beschwert.

Und jetzt stand Michaela vor der Bürotür eben dieser Chefin: Frau Dr. Christina Engel-Strüneke. Und sie befürchtete ein sehr unangenehmes Gespräch über diesen Vorfall.

Vor drei Jahren hatte der Vorgänger von Frau Doktor, Jean-Pierre Senge, auch schon einmal ein kritisches Gespräch mit ihr geführt. Das war kurz nach ihrer Ausbildung als sie gerade mal drei Monate in der Abteilung arbeitete. Sie hatte bei einer Fahrtkostenabrechnung einen Fehler gemacht. Und Jean-Pierre Senge machte sie zur Schnecke. In des Wortes wahrstem Sinne. Richtig laut und einschüchternd ist er geworden. Sie wollte damals kündigen. So schlimm war das.

Wenn das Gespräch heute wieder so verläuft, dann wird sie wirklich ihren Hut nehmen. Aber warum soll sie das Gespräch abwarten, warum nicht gleich kündigen? Angriff ist die beste Verteidigung. Sie wird Frau Dr. ...

In diesem Augenblick öffnete sich die Tür zu Frau Dr. Christina Engel-Strünekes Büro, ihr schönes Gesicht strahlte Michaela an und mit einer samtweichen Stimme begrüßte sie sie sehr freundlich. „Guten Tag Frau Mursli. Schön, dass es mit unserem Gespräch geklappt hat. Kommen Sie doch herein, darf ich Ihnen einen Kaffee oder Tee anbieten?“

„Ach nein, besser nicht“. Nein, Kaffee wollte sie wirklich nicht. Sie wollte Klarheit und eigentlich wollte sie kündigen.

„Frau Mursli, Sie sind eine meiner besten Kundenberaterinnen. Aber was ist denn gestern in dem Gespräch mit Herrn Knox passiert? Erzählen Sie doch einmal?“

Oh, das Kompliment hatte Michaela nicht erwartet. Das klang sehr konstruktiv und interessiert. Sie hatte ja mit allem, aber nicht mit solch einer wertschätzenden Frage gerechnet. Aber vielleicht ist das auch nur eine Falle. Sie wachsam, Michaela.

Trotzdem begann sie zu erzählen. Und dann floss es aus ihr heraus: der ganze Knox-Frust, der sich über zwei Jahre aufgestaut hatte, machte sich jetzt Luft.

„Frau Mursli, das tut mir sehr leid, dass sich da so viel Wut bei Ihnen aufgestaut hat.“ sagte Frau Engel-Stüneke dann, nachdem sie lange Zeit nur zugehört hatte. „Ich kann das nachvollziehen. Aber warum sind sie nicht schon früher zu mir gekommen? Das verstehe ich nicht.“

„Ehrlich gesagt, so ganz verstehe ich das auch nicht. Ich hatte wohl Angst, dass Sie mich aus der Abteilung ziehen oder sogar entlassen würden. Ich weiß, das war falsch.“

„Nun, was machen wir jetzt? Wie gesagt, Ihren Ärger kann ich verstehen. So was passiert mir auch. Aber Kunden gegenüber ausfallend zu werden, das darf einfach nicht geschehen.“

„Sie haben ja Recht. Ich sollte mich wohl bei Herrn Knox entschuldigen.“ „Das wäre ein erster Schritt. Aber der alleine reicht mir nicht. Ich möchte, dass sie sich absichern und besser kontrollieren können. Sehen Sie, ich hatte auch mal Probleme in Kundengesprächen. Und mir haben damals die Gespräche mit unserem Betriebspsychologen Dr. Ulf Köster sehr geholfen.“

„Aber ich bin doch nicht verrückt.“ „Nein Frau Mursli. Das war ich ja auch nicht. Dr. Köster ist ein externer Berater, der uns hilft, die eigenen Emotionen zu verstehen und besser mit ihnen umzugehen. Und zwar absolut vertraulich. Niemandem in der Firma darf er darüber etwas erzählen. Ich hole mir noch heute immer mal wieder einen Rat bei ihm. Vereinbaren Sie also bitte einen ersten Termin mit Herrn Köster.“

„Ok, dann mache ich das. Wollen Sie mich jetzt aus der Kundenarbeit herausziehen?“

„Nein Frau Mursli, das will ich nicht. Im Gegenteil: Ich will, dass Sie noch besser werden. Deshalb möchte ich ja, dass so etwas wie mit Herrn Knox nicht mehr passiert. Halten wir noch einmal fest, wie wir jetzt vorgehen: Zum einen überlegen Sie einmal, wie Sie sich bei Herrn Knox entschuldigen können. Wir sollten dann darüber noch einmal sprechen – sagen wir übermorgen so um 11.00 Uhr. Zum Zweiten vereinbaren Sie einen Beratungstermin bei Dr. Köster – am besten gleich nach unserem Gespräch. Das Er ist gerade heute im Hause. Zum Dritten – und das ist mir besonders wichtig – kommen Sie künftig sofort zu mir, wenn Sie irgendetwas bedrängt oder verletzt hat. Das gilt nicht nur für Kundengespräche. Warten Sie nicht, bis sich die Wut aufstaut. Ist das in Ordnung für Sie?“

„Ja, das ist eine gute Strategie.“ „Dann können wir unser Gespräch ja beenden – oder haben Sie noch eine Frage oder etwas auf dem Herzen?“ „Wo genau ist denn das Büro von Herrn Köster?“ „Ach, das ist ganz leicht zu finden .... Auf Wiedersehen Frau Mursli, wir sehen uns dann übermorgen um 11.00 Uhr wieder.“

„Auf Wiedersehen Frau Engel-Strüneke.“

Das war ja mal ein gutes Gespräch, dachte sich Michaela Mursli als sie wieder draußen auf dem Flur stand und sich auf den Weg zu Dr. Köster machte. Ihr ging es schon sehr viel besser. „Und vor nicht einmal 10 Minuten wollte ich noch kündigen ...“

## **Interview mit Frau Dr. Engel-Strüneke (ES)**

*Frau Dr. Engel-Strüneke, worauf achten Sie, wenn Sie Mitarbeiter kritisieren?*

ES: Zunächst einmal ist das auch für mich kein Vergnügen. Ich glaube aber, dass Kritik immer auch eine Chance für Menschen ist, sich weiter zu entwickeln. Und das ist für mich das Entscheidende: ich möchte, dass meine Kritik konstruktiv wirkt, so soll zum Weiterentwickeln motivieren.

*Aber wie machen Sie das?*

ES: Mir geht mir bei der Kritik zunächst immer nur um das Verhalten, nicht um die Person. Ich versuche deshalb zwischen dem Fehlverhalten, das ich kritisiere, und dem Menschen, den ich weiter wertschätze, zu unterscheiden. Ich glaube meine Mitarbeiter merken das auch. Diese Wertschätzung der Person erleichtern mir dann drei Dinge: Zum einen das Fehlverhalten ganz sachlich-beobachtend zu beschreiben, zum Zweiten ehrlich-interessiert nach seinen Gründen zu fragen und zum Dritten zusammen mit dem Mitarbeiter nach Lösungen und Hilfen zu suchen.

*Aber heißt das nicht, dass Ihre Kritik auf sehr unsicherem Boden steht?*

ES: Ganz im Gegenteil. Ich kann das Fehl-Verhalten eines Mitarbeiters nur kritisieren, wenn ich auf absolut sicherem Boden stehe. Ich muss also genau beschreiben können, was passiert ist. Ich brauche klare Fakten. Am besten sind da eigene Beobachtungen. Wenn ich mir nicht sicher bin, ob ein Fehl-Verhalten wirklich stattgefunden hat bzw. was genau passiert ist, führe ich kein Kritikgespräch. Des Weiteren muss mir klar sein, weshalb das Verhalten ein Fehlverhalten ist, welche Vereinbarung, Leistung oder Regel nicht eingehalten wurde. Nur so kann ich mir sicher sein, dass es unterbleiben muss. Das ist das sichere Ziel des Gesprächs. Alles andere ist „Verhandlungssache“. Das betrifft vor allem die Ursachen des Fehlverhaltens und den Weg, wie man es abbauen kann. Was die Ursachen angeht, stehen hinter dem Fehlverhalten wie hinter jedem anderen Verhalten zumeist Gründe, die für den Mitarbeiter gut und wichtig sind. Hier habe ich nur Vermutungen, aber keine Fakten. Deshalb ist es ja so wichtig, im Kritikgespräch mehr über diese Gründe zu erfahren. Und erst wenn ich diese Gründe kenne, macht es Sinn, über den Weg nachzudenken, wie man das Fehlverhalten abstellen kann. Denn diese Gründe oder Motive müssen berücksichtigt werden. Das ist wie beim Arzt: die Untersuchung bestimmt die Therapie. Die Gründe können privater, individueller Natur sein, sie können aber auch mit betrieblichen Dingen wie Überlastung, Kollegenverhalten etc. oder aber auch mit meinem Führungsstil zu tun haben. Ist das Letztere der Fall, dann müsste im Ergebnis nicht der Mitarbeiter an sich arbeiten, sondern ich: mein Führungsverhalten muss sich ändern, damit meine Beschäftigten keine Fehler machen.

*Was machen Sie, wenn der Mitarbeiter sie anlügt, wenn er also einfach irgendwelche Gründe erfindet?*

ES: Wenn Mitarbeiter mich anlügen, dann vertrauen sie mir nicht, und dann habe ich erst recht irgendetwas falsch gemacht. Denn Menschen lügen ja nicht einfach so, weil sie Spaß am Lügen haben. Auch hinter Lügen stehen Motive – z.B. die Angst vor Sanktionen oder die Scham, eine Schwäche oder private Katastrophen zuzugestehen. Ich möchte, dass die Menschen die ich führe, mir vertrauen.

*Aber was tun Sie bei Mitarbeitern, die sich Ihrer Vertrauensarbeit entziehen, die sich an keine Vereinbarung halten und immer wieder Fehlverhalten begehen?*

ES: Meine Vertrauensarbeit ist ein Angebot. Es beruht auf Wechselseitigkeit. Aber ich bin keine tibetanische Bettelnonne. Meine Geduld hat Grenzen und letztthin muss der Betrieb laufen. Wenn der Mitarbeiter nicht mitspielt, werden die Gespräche zusehends bestimmter. Am Ende stehen klare Sanktionen. Wichtig ist aber auch hier Transparenz: alle müssen die Schritte dieser Eskalationsspirale kennen und nachvollziehen können.

*Frau Dr. Engel-Strüneke wir bedanken uns für das Gespräch.*

Freundlicherweise überließ uns Frau Dr. Engel-Stüneke noch eine Checkliste, mit der sie sich auf Kritikgespräche vorbereitet:

*Checkliste zur Vorbereitung:*

Klärung des Kritikmaßstabs	Wie und womit kann begründen, dass ein Fehlverhalten vorliegt? Ist der Maßstab dem Mitarbeiter bekannt und teilt er ihn (d.h. ist ihm klar, dass sein Unterschreiten der Messlatte ein Problem darstellt?)
Klärung der Beleglage	Mit welchen konkreten Ereignissen kann ich das Fehlverhalten belegen? Welche Beobachtungen habe ich gemacht?
Klärung des Mitarbeiterverhaltens	Mit welchen Reaktionen seitens des Mitarbeiters ist in dem Kritikgespräch zu rechnen?
Klärung der Gründe für das Fehlverhalten	Welche Hypothesen habe ich darüber, welche privaten und/oder beruflichen Gründe können das Fehlverhalten erklären
Klärung der Zielebene	Welche Verhaltensänderung will ich erreichen, welcher Spielraum für Kompromisse ist möglich?
Klärung der Hilfen	Welche Hilfen kann ich anbieten?
Klärung der Vorgeschichte	Wie oft habe ich mit dem Mitarbeiter schon über das Fehlverhalten gesprochen. Wieso sind diese Gespräche ergebnislos geblieben?

*Checkliste zum Ablauf*

<b>Einstieg</b>	Wie kann ich in der Begrüßung ein Vertrauensklima schaffen? Wichtig: Was pass zur Person und Situation?
<b>Fehlverhaltensklärung</b>	Mit welchen Belegen kann ich das Fehlverhalten sachlich beschreiben mit welchen Argumenten

	(Maßstäben) kann ich es als Fehlverhalten begründen?
<b>Ursachenklärung</b>	Wie, mit welchen Fragen kann ich die Gründe, Ursachen erfragen/erfahren, die hinter dem Verhalten stehen?
<b>Lösungssammlung</b>	Wie kann ich den Mitarbeiter in die Lösungssammlung einbeziehen, wie weit kann/will ich ihn einbeziehen?
<b>Einigung/Lösungsvereinbarung</b>	Wie sieht mein Zielrahmen aus, welche Kontrollmöglichkeiten habe ich? Liegt ein Vereinbarungsvordruck vor?
<b>Schluss</b>	Wann sollte das nächste Gespräch stattfinden?