

## Rainer König/Uwe Haßelmann

# Kooperativ Führen mit Kritik?

Für viele Menschen ist Kritik stets ein Kampf und ein Kritikgespräch immer ein Streitgespräch, wo man dem Partner oder Kind, dem Nachbarn oder Kollegen, dem Mitarbeiter oder Vorgesetzten mal so richtig sagt, was man von ihm oder ihr hält. Es geht um Angriff und Rache, Frustabbau und Aggressionsentladung. Wen wundert´s da, daß die Kritisierten schnell auf Gegenwehr schalten, sich wehren, abschotten, auf Durchzug schalten oder gleich das weite suchen: der Ehepartner versackt in der Kneipe, der Mitarbeiter in der inneren Kündigung.

Man kann deshalb nicht sagen, daß wir in einer Zeit leben, wo Kritik gut angesehen ist. Sie wird eher mit Krise und Krieg gleichgesetzt und scheint das Gegenteil von Kooperation zu sein. Kritik - das ist das Böse, Kooperation dagegen das Gute, was man dem Mitmenschen antun kann.

Die folgenden Zeilen wollen zeigen, daß das ein Irrglaube ist. Daß vielmehr umgekehrt echte Kooperation ohne Kritik nicht möglich ist und wahre Kritik die Kooperation zum Ziel hat.

Wer kooperativ Führen will muß deshalb kritisieren, d.h. Kritikgespräche führen können.

### 1. Was ist Kritik?

Wörtlich übersetzt meint *Kritik* die Beurteilung, Bewertung oder Besprechung einer Sache und ist dem griechischen Wort *krinein* entlehnt, worunter sowohl scheiden, trennen, auswählen und entscheiden als auch (ver)urteilen und anklagen zu verstehen ist.

Ähnlich ambivalent wie dieser Wortstamm von Kritik ist auch die Verwendung des Begriffs in der Neuzeit. Als Immanuel Kant im 18. Jahrhundert seine berühmten drei philosophischen Kritiken der reinen und praktischen Vernunft sowie der Urteilskraft schrieb, wollte er damit lediglich die exakten Grenzen des wissenschaftlich exakten und insofern vernünftigen Denkens bezeichnen, die sie von Spekulation und Unvernunft unterschieden. Gut 70 Jahre später versah auch Karl Marx seine theoretischen Hauptschriften mit dem Untertitel „Kritik“ als er mit den drei Bänden des „Kapital“ die „Kritik der politischen Ökonomie“ vorlegte. Er meinte damit aber in bewußter Abkehr von der Kantischen Tradition die Kritik als Anklage. Kritik war hier der Kampf gegen eine als bürgerlich ´kritisierte´ Wissenschaft.

Seitdem hat Kritik einen negativen Beigeschmack. Uns ist nur ein sozialer Bereich eingefallen, wo das auch heute noch anders ist, wo das Wort weiterhin offen ist für eine positive oder negative Konnotation. In der Kultur - also z.B. im Theaterwesen und beim Film - kann eine Kritik sowohl Lob als auch Tadel („Verriß“) bedeuten.

Von seinem Wortstamm her läßt *Kritik* also beides zu: den Tadel ebenso wie das Lob. Es hängt von dem Ziel und dem Handlungszusammenhang ab, welcher Aspekt überwiegt.

Vergleichbares gilt auch für das *Kritikgespräch* im Führungsalltag: Es hängt von der Einstellung und dem Ziel des Führenden ab, ob es eine Waffe gegen den Mitarbeiter oder eine Chance der partnerschaftlichen Führung von Mitarbeitern ist.

## 2. Das Kritikgespräch im traditionellen Führen

Unter traditionellem Führen soll hier eine zielorientierte Leitung von Menschen verstanden werden, die sich primär durch *Anweisen* von Aufgaben und *Kontrolle* ihres Vollzugs auszeichnet. Vertrauen ist gut, Kontrolle aber ist besser, lautet ihre Maxime.

Daß selbst viele Vorgesetzte, die verbal Partizipation, Autonomie und Selbststeuerung im Munde führen, realiter noch diesen Führungsstil praktizieren, hängt zumeist mit dem Menschenbild zusammen, das sie von ihren Mitarbeitern haben. Mc Gregor bezeichnete es in seinem Buch *The Human Side of Enterprise* als *X-Theorie* der konventionellen Managementführung. Ihre wichtigsten Axiome:

- Die meisten von uns arbeiten im Innersten ungern und gehen am liebsten der Arbeit aus dem Weg.
- Deshalb müssen wir gemaßregelt, beaufsichtigt, angewiesen und mit Bestrafung bedroht werden, wenn wir eine angemessene Leistung erbringen sollen.
- Die Mehrzahl der Menschen braucht Anweisungen, weil sie sich vor der Verantwortung drücken,
- Schließlich entwickeln sie relativ geringen Ehrgeiz und sind vor allem an Sicherheit interessiert.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Waterman 1994, 74ff.

Kritik ist in dieser Führungskultur immer Maßregelung oder Zurechtweisung. In der *autoritären* Form kommt sie der Züchtigung gleich und sieht in etwa wie folgt aus:

*"Guten Tag Müller. Kommen wir doch gleich zur Sache: es gibt da echte Probleme mit Ihnen. Aber bevor ich zuviel verrate: was glauben Sie, was ich damit meine?"*

*"Ja, eh, also ich weiß nicht so recht"*

*"Wie, Sie wissen nicht so recht?"*

*"Ja, eh, ich glaube schon, daß ich meine Arbeit gut verrichte"*

*"Mhm, das glauben Sie also. Sehen Sie Müller: Das ist ihr Problem, Sie glauben nur. Glauben ist aber nicht Wissen. Wir sind hier nicht in der Kirche. Bei uns zählen nur Fakten und die sprechen eindeutig gegen Sie!"*

*"Ja ich versuche aber jeden Tag die ..."*

*"Ja lieber Herr Müller, bloßes 'Versuchen' reicht aber nicht. Ich will keine Versuche, ich will Leistungen und zwar Spitzen-Leistungen! Und die fehlen bei ihnen ganz einfach. Seit 14 Tagen alles absolut miserabel bei Ihnen. Also Müller, lange Rede kurzer Sinn: ab morgen will ich wieder den gleichen Umsatz sehen wie noch vor zwei Wochen. Wenn nicht, können Sie sich gleich nach einer anderen Stelle umsehen. Haben wir uns da richtig verstanden?"*

Typisch für diesen Führungsstil ist also, daß eigentlich nur die Sicht des Vorgesetzten zählt, der Mitarbeiter also weder in die Problembeschreibung noch in die Lösungssuche eingebunden wird. Statt dessen werden

- Fragen gestellt, die den Beschäftigten einschüchtern und in die Enge treiben sollen,
- Vorwürfe ohne Belege erhoben und
- Drohungen als Motivationsmittel benutzt.

Schließlich zeichnet sich dieser Kritikstil auch dadurch aus, daß die Sprecheranteile äußerst ungleichmäßig verteilt sind. Der Mitarbeiter erhält eigentlich nur die Gelegenheit, reaktiv in Form von Kurzantworten zu agieren. Insgesamt ähnelt solch ein Gespräch eher einer totalitären Gerichtsverhandlung als einer demokratischen Betriebsführung. Das Urteil steht schon im Vorfeld fest und ein echter Verteidiger ist nicht zugelassen. Entsprechend wird die Ursachenfrage auch überhaupt nicht gestellt. Warum die Leistungen des Mitarbeiters nachgelassen haben, interessiert hier nicht.

Bei der etwas weicheren *patriachal-pädagogischen* oder *pädagogisch-joviale* Variante des traditionellen Führens nimmt das Kritikgespräch als Zurechtweisung in etwa die folgende Gestalt an:

*"Ja Guten Tag lieber Herr Müller. Bitte nehmen Sie doch Platz. Was macht denn ihre Familie? Ich habe gehört, Sie haben einen kleinen Jungen. Sitzt und spricht er denn schon?"*

*„Mein Sohn ist sechzehn. Er sitzt und spricht.“*

*„Tja, ja wie die Zeit vergeht. Ja und die Arbeit. Sie kommen zurecht?“*

*„Ich glaube, daß ich nach zehn Jahren ganz gut zurecht komme“*

*„Ganz gut zurecht also. Können Sie sich denken, weshalb ich Sie gerufen habe?“*

*„Um ganz ehrlich zu sein: Nein.“*

*„Tja sehen Sie Herr Müller, Sie müssen mir glauben, ich mag Sie wirklich, aber mir sind da Sachen über Sie zu Ohren gekommen ...“*

Brechen wir den Dialog an dieser Stelle ab. Die pädagogisch-joviale Variante des Kritikgesprächs klingt zwar weicher und einfühlsamer, ist aber letztlich weitaus zynischer und inhumaner als die autoritäre Form. Während der Vorgesetzte als autoritärer Boss zumindest knapp und präzise zur Sache kommt, und insofern

- der Folter des Anklage schnell ein Ende bereitet und
  - im Urteil für klare Verhältnisse sorgt,
- leidet der Mitarbeiter beim Chef als pädagogischem Übervater oder ratlosem Softy endlose Qualen der Ungewißheit. Anstatt rasch zur Sache zu kommen, wird episch breit Privates ausgebreitet - bei nur scheinbarer Anteilnahme des Vorgesetzten. Zudem katapultiert er den Mitarbeiter durch oberlehrerhaft dümmliches Fragen in die infantile Rolle eines kleinen Lausbuben, der zum Direktor zitiert wurde, um seine Strafe zu empfangen. Und wer will schon als Erwachsener wie ein Kleinkind behandelt werden?

### **3. Das Kritikgespräch im kooperativen Führen**

Unter kooperativem Führen wird hier die zielorientierte Leitung von Menschen verstanden, die sich primär durch Aushandeln und Vereinbaren von Zielen auszeichnet. Dadurch erhält der Mitarbeiter weitgehende Freiheit, selbst zu bestimmen, *wie* er diese Ziele erreicht. Kontrolle ist gut, Vertrauen aber ist besser, lautet hier die Maxime.

Das Menschenbild, daß diesem Führungsstil zugrundeliegt wurde von Mc Gregor als Theorie Y bezeichnet. Ihre Leitthesen:

- Sich bei der Arbeit körperlich und geistig anzustrengen ist ebenso natürlich wie Freude am Spiel oder an der Muße.
- Es trifft nicht zu, daß die meisten Menschen im tiefsten Innern ungern arbeiten. Allerdings weist man ihnen häufig Arbeitsplätze zu, an denen sie mit gutem Grund unglücklich sind.
- Steuerung von außen und Strafandrohungen sind nicht der einzige Weg, uns zur Arbeit zu bewegen.
- Das Ausmaß des Engagements für bestimmte Ziele ist unmittelbar mit der Belohnung für das Erreichen dieser Ziele verknüpft. Die wichtigste Belohnung: die Befriedigung unserer Ich-Bedürfnisse.
- Unter günstigen Bedingungen akzeptieren die meisten Menschen nicht nur, Verantwortung zu tragen, sondern bemühen sich auch ganz gezielt um Verantwortung
- Die Fähigkeit, selbst Phantasie, Einfallsreichtum und Kreativität zu entwickeln, ist in der Bevölkerung durchaus nicht dünn gesät, sondern weit verbreitet.

Kritik ist in dieser Führungskultur nicht Maßregelung, Zurechtweisung oder gar Züchtigung, sondern Teil eines mitarbeiterorientierten und vom Mitarbeiter auch gewollten Controlling seiner Arbeit. Das Kritikgespräch stellt hier ein wichtiges Frühwarnsystem dar, um Abweichung(en) von den vereinbarten Zielen möglichst früh zu erkennen und zu korrigieren. Es stellt so eine Chance und keine Schande für den Mitarbeiter dar.

Dazu ist es allerdings nötig, daß zunächst Zielvereinbarungsgespräche geführt werden, in denen operative Ziele ausgehandelt und vereinbart werden. Operative Ziele eignen sich aber nur dann als Steuerungsgrößen für betriebliches Handeln, wenn ihr Erreichen oder Verfehlen - wie der Weltrekord im 100 m-Lauf - über Indikatoren oder Kennzahlen möglichst genau überprüfbar ist. Für Zielvereinbarungsgespräche bedeutet das, daß an ihrem Ende klar meßbare Leistungsmarken stehen, die

- präzise und eindeutig formuliert sind.<sup>2</sup> Das heißt, es muß klar sein,
  - wer (Verantwortlichkeit),
  - was,
  - in welcher Menge und in welcher Qualität
  - bis/ab wann erarbeiten soll.

---

<sup>2</sup> Vgl. Comelli/Rosenstiel 1995, 78 sowie Meier 1995 16f.

Präzise Ziele können auch Verhaltensweisen zum Gegenstand haben, z.B. „Sie sollten als Gruppenleiter am Anfang einer jeden Arbeitswoche mit Ihren Mitarbeitern die in der Woche anstehenden Tätigkeiten besprechen!“

- meßbar aber nicht zu detailliert sind, damit sie eine Basis zur Kontrolle des Arbeitsverhaltens sein können,
- wichtig sind. Was also geschieht, wenn dieses Ziel nicht erreicht wird? Lautet die Antwort ´Nichts´, dann sollte man auf das Ziel verzichten!<sup>3</sup>
- einander nicht widersprechen. Zunächst ist dabei zwischen Dringlichem und Wichtigem zu unterscheiden. Hat man mit dem Mitarbeiter die für seine Arbeit relevanten Ziele durchdacht und notiert, so ist zu klären, wie diese Ziele zueinander stehen. Bei Zielgesprächen mit Mitarbeitern kann es sinnvoll sein, eine Ziel-Matrix zu erstellen. Treten dabei Konflikte zwischen Zielen auf, sollte priorisiert werden,<sup>4</sup>
- repräsentativ für die Gesamtaufgabe sind,
- schwierig, aber erreichbar sowie
- glaubhaft und akzeptabel sind.

Wie erfolgreich Kritik- oder Controllinggespräche nach dem Muster der Y-Theorie sein können, bei denen nicht nur die Ziele, sondern auch die Kriterien ihrer Erreichung und Abweichung sowie der Frühwarnbereich vorher zusammen mit den Mitarbeitern entwickelt und abgesteckt wurden, zeigen Beispiele aus der Industrie.

In einem Elektrobetrieb wurden verschiedene Gruppen von Arbeitnehmern untersucht, die im wesentlichen identische Produkte herstellten. Vereinfacht gesagt, erarbeitete eine Gruppe (Experimentalgruppe) zusammen mit den Forschern Kriterien für die Rückmeldung der Leistungsgüte oder Qualität ihrer eigenen Arbeit. In der Literatur wird dieser aus den USA stammende Ansatz auch als *Partizipatives Produktivitätsmanagement*“ (PPM) bezeichnet.<sup>5</sup> Hierbei werden nicht Qualitätskriterien „von oben“ vorgegeben, sondern in einem längerem Beobachtungszeitraum gemessen und der Experimentalgruppe in Form von „Rückmeldeberichten“ vorgelegt. Die theoretische Annahme ist, daß durch diese Rückmeldungen, also durch Kommunikationen der Handlungsspielraum der Gruppenmitglieder abgebildet und spezifische Produktivitätszielsetzungen entwickelt werden können. Diese sollen dann wieder stark motivationsförderlich wirken „und die selbstregulatorischen

---

<sup>3</sup> Vgl. Comelli/Rosenstiel 1995, 79

<sup>4</sup> Vgl. ebd., 81

<sup>5</sup> Vgl. Pritchard et al 1993.

Prozesse im Hinblick auf die Förderung der Gruppenproduktivität unterstützen“<sup>6</sup>.

In dem erwähnten Elektrobetrieb erhielt die Kontrollgruppe *keine* systematischen Rückmeldungen. Es zeigte sich nun, daß durch die Einführung des „Partizipativen Produktivitäts-Management-Systems“ die Gesamteffektivität der Experimentalgruppe gegenüber der Kontrollgruppe um sage und schreibe 95% anstieg. Je nach untersuchten Kriterien lagen zum Teil sogar noch deutlich höhere Effektivitätssteigerungen vor. Und dies ohne daß die technischen Aspekte des Arbeitsablaufs geändert oder sog. „Incentive-Maßnahmen“ angewandt wurden.

Es ist nun zweifelsohne die hervorragende Aufgabe gerade von Vorgesetzten derartige Rückmeldungen zu geben.

Da die Regeln der Kritik zuvor vereinbart wurden, gleicht auch das Führen solch eines Gesprächs weder der autoritären Anklage noch dem dümmlichen Schüler-Lehrergespräch. Statt dessen herrscht ein eher partnerschaftliches Klima, dessen Verlauf im folgenden etwas näher beschrieben wird.

- Klimastufe I (Begrüßung)
- Stufe der Problemklärung
- Stufe der Ursachenklärung
- Stufe der Lösungssuche
- Stufe der Vereinbarung
- Klimastufe II (Verabschiedung)

Zwar lieben es die meisten Menschen tatsächlich nicht, wenn man, ohne anzuklopfen, in ihr Haus eintritt<sup>7</sup>. Beim Kritikgespräch allerdings, wünschen die meisten von uns, daß man - nach einer kurzen Begrüßung - möglichst schnell zur Sache kommt. Viele Vorgesetzte begehen hier den (oft gutgemeinten) Fehler, durch ellenlange Exkurse in die Privat- und Freizeitssphäre zu lange um den heißen Brei herumzureden und somit den Mitarbeiter unnötig auf die Folter zu spannen.

Durch ernstgemeinte rückversichernde Fragen auf der Metaebene ("Sind Sie da einer Meinung mit mir?" oder „Sehen Sie das auch so?“) sollte der Vorgesetzte dann abklären, ob über das thematisierte Problem Konsens herrscht, der Mitarbeiter also das Urteil seines Chefs teilt. Erst wenn das der Fall ist, kann übergegangen werden zur Beantwortung der Frage, worauf das

---

<sup>6</sup> Przygodda et al 1995, 158

<sup>7</sup> Rischar 1986, 16

Problem (z.B. Zielabweichung, Fehlverhalten des Mitarbeiters) zurückzuführen ist.

Gefordert ist dabei eine dialogische Vorgehensweise, welche die aktive Mitarbeit des Gesprächspartners bedingt. Orientiert an Rischar<sup>8</sup> sind dazu zwei Schritte nötig:

1. Der Vorgesetzte läßt sich den zu kritisierenden Sachverhalt auch aus der Sicht des Mitarbeiters schildern.
2. Der Mitarbeiter wird veranlaßt, weitere negative Auswirkungen der Zielabweichung zu reflektieren.

Haben beide Seiten ein gemeinsames Problembild erzeugt, gleitet das Gespräch in eine Gesprächsphase hinein, in der über die *Hintergründe* des kritisierten Verhaltens bzw. der Zielabweichung gesprochen wird. Auch bei dieser Ursachenrecherche sollte der Vorgesetzte außerordentlich sensibel vorgehen und

- sich weder in Spekulationen ("Ich vermute ...") noch in Hobbypsychologisierungen („Psychologisch gesehen liegt bei Ihnen wohl ...“) verirren!
- bei Beobachtungen bleiben und aus ihnen plausible Schlußfolgerungen auf die Hintergründe ziehen!
- Von den drei Ursachenbündeln der Zielabweichung privat (z.B. familiäre Probleme), Arbeit (z.B. Überlastung, fehlende technische Ausstattung, veränderte Rahmenbedingungen, so daß das Ziel unrealistisch geworden ist etc.) und Sozialbeziehungen in der Arbeitswelt (z.B. Mobbing) haben den Vorgesetzten nur die letzten beiden zu interessieren! Seine Fürsorgepflicht gebietet es ihm zwar, auch nach dem ersteren zumindest zu fragen. Er sollte hier aber nicht weiter nachbohren, wenn der Mitarbeiter keine Bereitschaft zeigt, über private Gründe zu sprechen.

Erst wenn die Ursachen der Zielabweichung beiden Seiten klar sind, kann sinnvoll über *Lösungen* gesprochen werden. Bei dieser Diskussion kommt es darauf an, daß sie als eine *gemeinsame* Lösungssuche gestaltet wird. Der Mitarbeiter muß also Gelegenheit haben, sich mit eigenen Vorschlägen einbringen zu können. Umgekehrt hat der Vorgesetzte darauf zu achten, daß die Vorkehrungen und Schritte, die er sich in der Vorbereitung des Gesprächs überlegt hat, nicht wie unumstößliche Befehle ("Also, Sie machen das jetzt ...!"), sondern wie *Vorschläge* eingebracht werden.

---

<sup>8</sup> Vgl. ebd., 62f.



Hat man sich auf ein (neues) Ziel geeinigt, ist es darüber hinaus sinnvoll, noch zu diskutieren,

- ob der Mitarbeiter das Problem allein bewältigen kann bzw. inwieweit er die Hilfe des Chefs oder anderer Personen benötigt,
- mit Hilfe welcher Kennzahlen und Maßnahmen, der Erfolg des Gesprächs bzw. der in ihm vereinbarten Veränderungen überprüft werden kann,
- ob ggf. eine neue Zeitperspektive für die vereinbarten Maßnahmen und Kontrollschritte nötig ist.

Ist das Gespräch bis zu dem eben skizzierten Aspekt (Terminvereinbarung) vorangeschritten, dürften auch Klima und Zeitpunkt für eine zwischenmenschlich relativ harmonische Verabschiedung erreicht sein. Aber selbst wenn das Treffen nicht so optimal verlaufen ist, sollte man auf einen einigermaßen harmonischen Ausklang achten.

#### **4. Das Kritikgespräch bei Fehlverhalten**

Nun mag eingewandt werden, daß der hier skizzierte Fall des Kritikgesprächs als einer Art von Controlling im Prozeß der Realisierung von zuvor vereinbarten Arbeitszielen lediglich den noch recht harmlosen Fall verfehlter Leistungsziele thematisiere. Wirklich problematisch seien dagegen erst solche Kritikgespräche, in denen es um soziales Fehlverhalten wie dauerndes Krankfeiern, Zuspätkommen oder Konflikte mit Kollegen geht.

Zwar ist nicht abzustreiten, daß Gespräche mehr Mühe bereiten, in denen es um die sogenannten „weichen“ Faktoren der Arbeitswelt, wie den inneren Einstellungen zur Arbeit oder den Regeln eines geordneten Zusammenarbeitens geht. Vom Prinzip her gilt aber auch hier, daß sie um so schwerer fallen, je weniger

- sie vom Output, d.h. vom Arbeitsergebnis her geführt werden,
- diese Regeln zuvor klar formuliert und mit dem Mitarbeiter explizit vereinbart wurden.

Was die Outputorientierung anbelangt sollte z.B. nicht jedwedes Zuspätkommen als solches Anlaß für ein Kritikgespräch sein. Zur Philosophie des kooperativen Führens durch Zielvereinbarungen gehört es, daß der Mitarbeiter einen großen Spielraum für das *Wie* seiner Zielerfüllung erhält. Deshalb sollte nur solch ein Zuspätkommen Anlaß für ein Kritikgespräch sein, daß den vereinbarten Output, d.h. die kontraktierte Leistungsmarke gefährdet. Solche Gefährdungen liegen vor,

- wenn das Zuspätkommen die innere Ordnung des Betriebes gefährdet,
- zu Mehrbelastung anderer führt
- oder wenn es in publikumsintensiven Bereichen Wartezeiten oder Beschwerden der Kunden zur Folge hat oder befürchten läßt.

Das Kritikgespräch über solche oder ähnliche Verhaltensdefizite wird nun durch das Einhalten von drei Regeln erleichtert:

1. der Regel, den Anlaß des Gesprächs adäquat auf das Kritikkontinuum zu projizieren,
2. der Regel, auch Verhaltensaspekte durch Zielvereinbarungen verbindlich festzulegen sowie
3. der Regel, den Grad des 'Y-Charakters' des Kritikgesprächs jeweils von Fall, Anlaß und und Gegenüber abhängig zu machen.

#### 4.1 Kritikgespräch und Kritikkontinuum

Mit dem Ausdruck *Kritikkontinuum* ist eine Reihe von Kritik-Aktionen gemeint, die Führungskräften zur Verfügung stehen, um eine Verhaltensänderung bei Mitarbeitern zu initiieren. Wichtig an diesem Kontinuum ist die Idee, daß das förmliche Kritikgespräch in der Mitte zwischen informellen Hinweisen auf der einen und Sanktionen auf der anderen Seite steht.

informelle Hinweise zum Fehlverhalten ⇒ Kritikgespräch ⇒ Sanktionen

Unseres Erachtens sollten also dem förmlichen Kritikgespräch Hinweise über das zu kritisierende Verhalten im informellen Raum vorausgegangen sein. Erst wenn z.B. ein mehrmaliges Ansprechen des Zuspätkommens direkt am Arbeitsplatz des Mitarbeiters oder 'zwischen Tür und Angel' nicht gefruchtet hat, ist es sinnvoll, das offizielle Kritikgespräch im Büro des Vorgesetzten einzuberufen. Das Kritikgespräch wird so nicht inflationär gebraucht, sondern behält seinen herausragenden Charakter. Und erst wenn auch solch förmliche

Kritikgespräche mit klaren Vereinbarungen und Kontrollen den Mitarbeiter nicht dazu bewegen, sein Verhalten zu ändern, sollten Sanktionen wie Abmahnungen und ähnliches eingesetzt werden.

#### 4.2 Kritikgespräch und Mitarbeitergespräch

Wer kooperativ führt, hält nicht nur die konkreten Arbeitsziele in Kontrakten fest. Vielmehr setzen sich hier Vorgesetzter und Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen auch zusammen, um die Qualität, Regeln und Standards ihrer Zusammenarbeit zu besprechen und (ggf. neu) zu vereinbaren. So könnte man hier die zeitlichen Freiräume und Grenzen absprechen, die dem Mitarbeiter gelassen werden können. Wenn er dann diese Kontrakte bricht, d.h. außerhalb des vereinbarten Rahmens zu spät kommt, liegt der Bruch eines *gemeinsam aufgesetzten Vertrages* vor. Das sich darauf gründende Kritikgespräch hat ein ganz anderes Fundament als die gängigen Foren, in denen Fehlverhalten von Mitarbeitern zur Sprache kommt. In ihnen bildet oft ein für den Mitarbeiter nicht ganz nachvollziehbarer Zeit- und Ordnungssinn des Vorgesetzten oder der Verwaltung die Grundlage der Kritik. Das Scheitern oder Abdriften solcher Gespräche in Konfliktgespräche ist dabei vorprogrammiert.

So scheint es uns nicht so sehr eine Frage des Anlasses (Leistung vs. Zusammenarbeit) zu sein, ob das Kritikgespräch als kooperatives Controlling realisiert werden kann, sondern vielmehr eine Frage des Wollens und Könnens, die Kultur des Führens durch Zielvereinbarung tatsächlich zu *leben*. Das aber setzt voraus, daß sowohl die Kultur des Gesamtunternehmens als auch die innere Werthaltung von Vorgesetztem *und* Mitarbeiter vom Menschenbild der Y-Theorie geprägt sind.

Die Kritikgespräche im Vergleich:

|                  | <i>Das Kritikgespräch in der Kultur der X-Theorie</i> | <i>Das Kritikgespräch in der Kultur der Y-Theorie</i> |
|------------------|---|---|
| <i>Anlaß</i>     | Bloßes „Fehlverhalten“                                | Leistungsdefizit/<br>Verhaltensdefizit                |
| <i>Grundlage</i> | Vorschrift/Empfindung                                 | Vereinbarungen (z.B. aus                              |

|  |                               |                                      |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|
|  |                               | Zielvereinbarungsgesprächen und MAG) |
| <i>Verlauf</i>   | Relativ unstrukturiert        | strukturiert                         |
| <i>Ziel</i>  | Beendigung des Fehlverhaltens | Behebung des Defizits                |
| <i>Ergebnis</i>  | Anweisung + Kontrolle         | Vereinbarung + Controlling           |
| <i>Bild, daß die Teilnehmer mit dem Gespräch assoziieren</i> | Verhör/Gericht                | Dialog                               |

#### 4.3 X- oder Y-Theorie des Kritikgesprächs?

Die eben getroffene Aussage, daß das kooperative Führen von Kritikgesprächen nach Maßgabe der Y-Theorie des Führens geschehen sollte, darf nicht so mißverstanden werden, daß ihm ein Rückgriff auf Elemente der X-Theorie verwehrt sei. Im Gegenteil: In Abhängigkeit vom Gesprächspartner, dem Fall und der Situation ist dies nicht nur möglich, sondern in manchen Fällen auch nötig:

- Mitarbeiter, die jedes noch so kooperativ angelegte Gespräch stets als aggressiven Machtkampf mit ihrem Vorgesetzten ansehen,
- Fehlverhalten, daß so gravierend war, daß es gewissermaßen ´um Leben und Tod´ ging sowie
- Gesprächs-Situationen, wo der Mitarbeiter Vereinbarungen vorheriger Kritikgespräche schon mehrmals gebrochen hat, verlangen vom Vorgesetzten eine äußerst streng und stringent angelegte Gesprächsführung. Ihr Ende gleicht denn auch der extremen Variante eher der autoritären Anweisung als der kooperativ ausgehandelten Vereinbarung.

Kooperatives Führen im Sinne der Y-Theorie verlangt von Vorgesetzten also, ihren Kommunikationsstil sowohl in Abhängigkeit vom Gegenüber als auch vom Fall und von der jeweiligen Situation flexibel verändern zu können.

## Literatur

- Comelli/Rosenstiel 1995: Gerhard Comelli/Lutz v. Rosenstiel: Führung durch Motivation. München 1995.
- Haßelmann/König 1997: Uwe Haßelmann/Rainer König: Führen im Rahmen der Neuen Steuerung. Köln 1997.
- Kunz 1998: Gunnar Kunz: Zielvereinbarungen - intentionale Gestaltung der Unternehmensentwicklung. In: Organisationsentwicklung 4/98, S. 4-15.
- Meier 1995: Rolf Meier: Führen mit Zielen. Berlin 1995
- Müller 1997: Günter F. Müller: Vertrauensbild. durch faire Entscheidungsverfahren. In: Martin K.W. Schweer (Hrsg.): Vertrauen u. soz. Handeln. Neuwied 1997. S. 189-206.
- Pritchard et al 1993: Robert D. Pritchard/Uwe Kleinbeck/Klaus-Helmut Schmidt: Das Managementsystem PPM - Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität. München 1993
- Przygodda et al 1995: M. Przygodda/J. Beckmann/U. Kleinbeck/K.-H. Schmidt: Produktivitätsmessung und -management. Eine Überprüfung des Managementsystems Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Nr. 39/1995, S. 157-167.
- Rischar 1986: Klaus Rischar: Schwierige Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Landsberg/Lech 1986.
- Waterman 1994: Robert Waterman: "In der Pyramide begraben" .In: Wirtschaftswoche 17/22.4.94., S. 74ff.