



**Universität Lüneburg**

Institut für Mittelstandsforschung

Prof. Dr. Albert Martin

---

**Konstruktive Kritik  
Zur Durchführung von  
Kritikgesprächen**

Albert Martin/Volker Drees

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 15

Lüneburg 2001

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

## **Gliederung**

<b>1 KRITIK – EIN HEIKLES THEMA</b>	<b>2</b>
<b>2 KRITIK- UND GESPRÄCHSREGELN</b>	<b>5</b>
<b>3 GESPRÄCHSFUNKTIONEN – WAS SOLL ERREICHT WERDEN?</b>	<b>9</b>
<b>4 TYPISCHE FEHLER IM KONFLIKTGESPRÄCH</b>	<b>14</b>
<b>5 DIE ESKALATION VON KONFLIKTEN</b>	<b>25</b>
<b>6 KRITIK UND DIE QUALITÄT VON BEZIEHUNGEN</b>	<b>30</b>
<b>7 FAZIT</b>	<b>39</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>40</b>

## **Zusammenfassung**

Der Mensch lernt aus Fehlern. Sagt man. Das stimmt aber nur bedingt. Denn wir lernen eigentlich nur aus reflektierten Fehlern. Aus diesem Grund kommt der Kritik eine kaum zu überschätzende Bedeutung zu. Kritik zwingt uns zur Auseinandersetzung mit unserem Verhalten und Denken und damit auch zu dessen Weiterentwicklung. Aber Kritik ist eine heikle Angelegenheit. Sozialpsychologisch gesehen handelt es sich bei Kritik schlicht um eine spezifische Form der Aggression. Daher fällt es auch vielen Menschen schwer, angemessen mit Kritik umzugehen. Was kann man aber tun, um die positiven Erträge der Kritik zu ernten und die negativen Folgen zu vermeiden? Dies ist das Thema des vorliegenden Beitrags. Wir betrachten hierzu ein spezielles Führungsinstrument, das sich ganz bewußt der Kritik am Verhalten der Mitarbeiter widmet: das Kritikgespräch. Wir gehen zunächst auf die wichtigsten Regeln ein, die beim Vorbringen von Kritik zu beachten sind. Dabei stellt sich heraus, daß die in der Literatur vorgetragenen Regeln zwar

hilfreich sind, denn ihre Beachtung kann dazu beitragen, daß die größten Fehler beim Äußern von Kritik vermieden werden. Sie sagen aber nur bedingt etwas darüber aus, wie man vorgehen sollte, um das Kritikgespräch auch zum Erfolg zu führen, d.h. wie es gelingen kann, daß sich das kritisierte Fehlverhalten des Mitarbeiters auch tatsächlich verändert. Um hier zu konkreteren Aussagen zu gelangen, behandeln wir die Frage, welche Gesprächsfunktionen erfüllt sein müssen, damit die gewünschten Verhaltenswirkungen eintreten können. Außerdem erörtern wir verschiedene Möglichkeiten, wie sichergestellt werden kann, daß die Gesprächsfunktionen auch erreicht werden. In einem weiteren Schritt betrachten wir zwei situative Bedingungen, innerhalb derer Kritikgespräche stattfinden. Zum einen untersuchen wir welche Besonderheiten bei „eskalierten“ Konflikten zu beachten ist. Zum anderen stellen wir die Bedeutsamkeit der Qualität der Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten heraus und gehen darauf ein, welche praktischen Schlußfolgerungen sich für die Gestaltung des Kritikgesprächs in unterschiedlichen Beziehungskonstellationen gewinnen lassen.

## **1 Kritik – ein heikles Thema**

Auf Kritik reagieren Menschen normalerweise empfindlich. Kritik muß „verkraftet“ werden; sie ist also offenbar anstrengend. Nicht zufällig haben Managementbücher die „Kritikfähigkeit“ als eine Schlüsselqualifikation entdeckt. Es geht bei der Kritikfähigkeit allerdings nicht nur um die Fähigkeit, richtig „auszuteilen“, sondern ebenso darum, „einstecken“ zu können. Beide Aspekte, kritisieren und kritisiert werden, gehören letztlich unlöslich zusammen. Es ist eine Alltagsweisheit, daß nur derjenige überzeugend kritisieren kann, der selbst auch offen für Kritik an der eigenen Person ist. Wer Kritik nicht verträgt, kann sie auch nicht überzeugend vermitteln. In unserem Aufsatz geht es um praktische Gestaltungsmöglichkeiten. Darum setzen wir den Schwerpunkt auf den ersten Teilaspekt. Wir beschäftigen uns also mit der Frage, wie Kritik vorzutragen ist, damit sie einen Nutzen bringt. Wir unterstellen dabei, daß der „Kritiker“ nicht nur in der Lage ist, unsere Ratschläge zu beherzigen, sondern auch genügend „Persönlichkeit“ mitbringt, diese

Ratschläge auch mit Leben zu füllen und im Zweifel auch gegen sich verwenden zu lassen.

Interessanterweise findet sich in dem deutschen Klassiker über Interventionsmethoden, dem Buch von Klaus Antons zur Praxis der Gruppendynamik, kein Kapitel zur angemessenen Kritikführung. Entsprechende Fragen werden unter der Überschrift „Feedback“ angesprochen. Es fällt weiter auf, daß schon die Definition von Antons über diese an sich „harmlose“ Art, Empfindungen kundzutun, betont verhalten ausfällt: „Feed Back ist eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden.“ (Antons 1992, S. 108). Die Ratschläge zum angemessenen Feedback üben sich ebenso in großer Zurückhaltung. Feed Back sollte „erbeten“ sein, nur „zur rechten Zeit“ geäußert werden und es sollte „angemessen“ sein. Überhaupt soll das Positive betont werden. Wird hier Kritik nicht schamhaft versteckt? Ist derjenige, der Kritik äußert, schon von vornherein im Unrecht (vgl. auch die um Schonung bemühten Ratschläge von Rosenstiel 1975, der z.B. auch statt von „Kritik“ von „Korrektur“ spricht)? Doch neben Vorbehalten gegen die direkte und offene Äußerung von Kritik, die von Wissenschaftlern gemacht werden und die ihre Ursachen in bestimmten theoretischen Positionen (z.B. der Humanistischen Psychologie), Weltanschauungen oder auch in ideologischen Glaubenssystemen finden, gibt es auch und gerade im realen Alltag eine große Scheu, offene und direkte Kritik vorzubringen. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand: Kritik verschlechtert die Stimmung, denn sie stört die Harmonie, Kritik kann „schlafende Hunde wecken“, d.h. sie kann die Aufmerksamkeit auf bisher übersehene konfliktträchtige Sachverhalte lenken, und sie kann untergründig schwelende Konflikte auflodern lassen. Man unterläßt selbst eine Kritik an Verhaltensweisen, die einen nachhaltig beeinträchtigen, nur „um des lieben Friedens willens“. Außerdem steht jemand, der kritisiert, immer in einer ganz besonderen Gefahr, der man sich nicht eben gern aussetzt, der Gefahr nämlich, auch selbst kritisiert zu werden. In diesem Fall unterbleibt die Kritik aus Gründen des Selbstschutzes. Daneben gibt es das Bemühen, den Partner zu schützen. Man möchte den Partner davor bewahren, daß er Kritik als Mißtrauenserklärung versteht, oder als Entzug von Sym-

pathie und Zuwendung erlebt oder hierin gar eine Infragestellung der eigenen Person erblickt. All diese Gründe führen dazu, daß Kritik unterdrückt oder heruntergespielt wird oder aber – wenn sie nicht völlig vermieden werden kann – nur versteckt vor- und ausgetragen wird.

Andererseits gibt es nicht wenige Menschen, die scheinbar völlig unbeeindruckt von Skrupeln und ohne Rücksicht auf irgendwelche Gefühle an allem und jedem herumäkeln, sich als Besserwisser aufspielen, keine Leistung gelten lassen wollen und ihr ungebührliches und egoistisches Verhalten auch noch mit den Tugenden der Spontaneität und der „absoluten“ Ehrlichkeit bemänteln. Auch für derartiges „Kritikaster“-Verhalten gibt es viele unterschiedliche Ursachen. Es kann dem Bemühen entspringen, eigene Probleme zu verdecken (Angriff ist die beste Verteidigung), es kann bewußt als Machtmittel eingesetzt werden (Bloßstellung schwächt den Gegner), Ausfluß von Persönlichkeitsdefekten sein oder auch schlicht einer gewissen Naivität entspringen.

Natürlich ist haltlose Kritik abzulehnen, andererseits ist Kritikvermeidung ebenfalls wenig hilfreich. Zwar fällt Kritik schwer. Dies gilt zunächst und vor allem auch für den Empfänger der Kritik. Daher wird er auch berechnete Kritik nicht immer und nicht in jeder Form und nicht von jedem akzeptieren. Aber auch der Kritikgeber tut sich schwer mit der Äußerung von Kritik. Doch die Schwierigkeit, Kritik zu äußern oder entgegenzunehmen, kann kein Grund sein, sie zu unterlassen, denn Kritik muß sein, denn ohne Kritik lernt man nichts. Wenn aber Kritik unvermeidlich und nützlich ist, dann kommt es darauf an, sie richtig zu äußern und umzusetzen. Das ist das Thema des vorliegenden Beitrags. Er befaßt sich mit der Frage, wann Kritik angebracht ist, wie sie vorzubringen ist und welche Bedingungen geschaffen werden müssen, damit Kritik einen Nutzen bringt. Wir betrachten dabei eine spezielle Anwendungssituation, nämlich die Kritik des Vorgesetzten am Verhalten eines Mitarbeiters und untersuchen ein spezielles Führungsinstrument: das Kritikgespräch. Unter einem Kritikgespräch verstehen wir eine bewußt gestaltete Gesprächssituation, in der unerwünschte Verhaltensweisen explizit besprochen werden und in der gemeinsam durch den Vorgesetzten und seinen Mitarbeiter nach

Wegen gesucht wird, diese unerwünschten Verhaltensweisen zu beseitigen. Das Grundthema des Kritikgesprächs heißt damit „Lernen“. Es geht um eine von Einsicht geleitete Veränderung des Verhaltens.

## **2 Kritik- und Gesprächsregeln**

Worin unterscheiden sich gute von schlechten Kritikgesprächen? Oder bezogen auf unser Thema: worauf sollte ein Vorgesetzter beim Führen von Kritikgesprächen achten? In der Kommunikations- und Führungsliteratur werden zur Beantwortung dieser Frage zahlreiche Tips und Regeln formuliert (vgl. u.a. Neuberger 1973, Meier 1996, Leicher 1997, Pawlowski/Riebensahm 1998, Kossbiel 1995). In Abbildung 1 sind Beispiele für derartige Gesprächsregeln aufgeführt. Besonders abgehoben wird üblicherweise auf die gewissenhafte Vorbereitung des Kritikgesprächs. Dies ist plausibel. Da in der Kritik nicht selten sensible Themen angesprochen werden, ist es ratsam, sich hierauf einzustellen und vorab zu überlegen, wie man mit „schwierigen“ Gesprächssituationen umgehen kann. Eher vernachlässigt wird in der einschlägigen Literatur die Nachbereitung des Kritikgesprächs. Dabei liegt gerade in der Nachbereitung das wesentliche Lernpotential, denn nur wenn geprüft wird, ob sich das in Frage stehende Verhalten auch tatsächlich verändert hat, ist ein Urteil über den Erfolg des Kritikgesprächs möglich. Im übrigen bereitet die Nachbereitung nicht selten die größten „Schmerzen“. Schon allein die Erinnerung an die vorausgegangene und evtl. sehr unangenehme Auseinandersetzung kann Verdruß bereiten. Besonders unerfreulich ist außerdem, wenn man erkennen muß, daß es einem nicht gelungen ist, die gefaßten Vorsätze auch umzusetzen. Unter Umständen führt die Nachbereitung dann statt zu einer Verminderung, zu einer Verschärfung zwischenmenschlicher Probleme. Wir kommen darauf zurück.

Vorbereitung
<p>Sichern Sie die Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kritikgespräche sind Vier-Augen-Gespräche</li><li>- Nehmen Sie sich Zeit und vermeiden Sie Störungen</li></ul> <p>Erstellen Sie einen Gesprächsleitfaden</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Skizzieren Sie kritische Vorfälle</li><li>- Fixieren Sie die Gesprächsziele</li><li>- Formulieren Sie die wichtigsten Fragen, die Sie stellen wollen</li></ul> <p>Prüfen Sie Ihre emotionale Verfassung</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vermeiden Sie eine aggressiven Stimmung</li><li>- Vermeiden Sie Streß</li></ul>
Durchführung
<p>Sichern Sie die Gesprächsatmosphäre</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Zeigen Sie Interesse</li><li>- Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gesprächspartners</li></ul> <p>Informieren Sie Ihren Gesprächspartner</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Beschreiben Sie die kritischen Vorfälle</li><li>- Vermeiden Sie in dieser Phase eine Bewertung</li></ul> <p>Informieren Sie sich bei Ihrem Gesprächspartner</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hören Sie „aktiv“ zu</li><li>- Verhindern Sie Themensprünge</li></ul> <p>Kritisieren Sie konstruktiv</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Schildern Sie Fakten, keine Vermutungen</li><li>- Machen Sie keine Sündenlisten auf</li><li>- Verharren Sie nicht im Vergangenen, schauen Sie in die Zukunft</li><li>- Begegnen Sie Widerständen mit Verständnis</li><li>- Sprechen Sie über Verhalten und nicht über Persönlichkeitseigenschaften</li><li>- Erarbeiten Sie gemeinsame Lösungen</li></ul> <p>Beachten Sie die Beziehungsebene</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Betrachten Sie das Gespräch als Investition in die Beziehung</li><li>- Federn Sie Konfrontationen ab</li><li>- Sprechen Sie über Kommunikationsprobleme („Metakommunikation“!)</li></ul> <p>Beenden Sie das Gespräch mit einem Blick nach vorn</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vereinbaren Sie konkrete Maßnahmen</li><li>- Suchen Sie nach einem positiven Gesprächsende</li><li>- Legen Sie eine Gesprächsnotiz an</li></ul>

Abb. 1: (Un)Geeignete Regel für Kritikgespräche?

Auch zur Nachbereitungsphase lassen sich Regeln formulieren. Besondere Beachtung verdient die Vereinbarung eines Folgegesprächs, also z.B. die Regel:

- Vereinbaren Sie am Ende des Gesprächs einen Zeitraum, in dem die Maßnahmen umzusetzen sind sowie einen Termin für ein Folgegespräch

oder die flexiblere Verhaltensregel:

- Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter, daß er bei unüberwindbaren Umsetzungsproblemen alternative Vorschläge erarbeitet und sich umgehend um ein Folgegespräch bemüht.

Im einzelnen wäre auch zu klären, ob gestattet werden soll, im Folgegespräch den gesamten Fall neu aufzurollen, ob zum Folgegespräch weitere Personen hinzugezogen werden sollen und welche Kriterien zur Beurteilung der Verhaltensveränderung herangezogen werden sollen. Zusammengefaßt: ein Kritikgespräch besteht nicht nur aus der eigentlichen Gesprächsführung, ebenso wichtig sind die Vorbereitung und die Nachbereitung des Gesprächs.

Doch die eigentlich interessante Frage ist wohl, wie die Regeln im einzelnen zu beurteilen sind. Die Antwort auf diese Frage fällt nicht leicht. Zwar sprechen meist gute Gründe für die Verwendung einer Gesprächsregel, nicht selten finden sich jedoch auch Gegengründe. So scheint es zwar meistens angebracht, das Kritikgespräch nur unter vier Augen zu führen, es kann manchmal aber kann es sinnvoll sein, zum Kritikgespräch einen „neutralen Dritten“ hinzuzuziehen. Offenbar kommt es also darauf an, bei der Durchführung des Kritikgesprächs zu überlegen, welche der Regeln in der jeweiligen konkreten Problemsituation nun tatsächlich erfolgversprechend ist. Die Situation und die Regelverwendung müssen „zusammenpassen“. Diesbezüglich sind zwei Punkte besonders zu beachten. Zum einen sollten die Verhaltensregeln zur *Funktion des Gesprächs* passen. Auf die verschiedenen Gesprächsfunktionen gehen wir im Abschnitt 3 näher ein. Außerdem ist es bei der Anwendung einer Regel notwendig, die vorliegenden *Handlungsvoraussetzungen* zu beachten. Hierzu betrachten wir zwei wichtige situative Merkmale (Abschnitte 5



und 6). Zuvor behandeln wir noch typische Fehler in der Gesprächsführung (Abschnitt 4).

Gesprächsregeln sollten – wie alle Regeln zwischenmenschlichen Verhaltens – mit Bedacht eingesetzt werden. Manche Regeln können allerdings bedenkenloser als andere eingesetzt werden, d.h. sie sind weniger situationsempfindlich. Recht robust sind beispielsweise die folgenden Regeln (doch auch hier gilt natürlich: keine Regel ohne Ausnahme):

- Sichern Sie die Rahmenbedingungen.
- Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor.
- Gehen Sie von Fakten und nicht von Vermutungen aus.
- Geben Sie in der Phase der Beschreibung der Vorfälle keine Bewertungen ab.
- Kritisieren Sie nicht die (unveränderlichen) Eigenschaften einer Person.

Schwierig an diesen Regeln ist nicht so sehr deren Relativität, als vielmehr deren Anwendbarkeit. So läßt sich beispielsweise nicht immer leicht entscheiden, inwiefern eine Beobachtung auch als Tatsache gelten kann (siehe die dritte Regel): Wenn sich ein Mitarbeiter während der Arbeitszeit weitläufig und offenbar mit schlechtem Gewissen mit Kollegen unterhält, dann steckt dahinter nicht notwendigerweise „Getratsche“, möglicherweise berät er sich „nur“, wie man dem gestreßten Vorgesetzten anlässlich seines Geburtstags eine besondere Freude machen kann.

Außerdem ist dadurch, daß man die Regeln beherzigt und sie auch anwendet, meist noch nicht viel gewonnen, denn die Regeln dienen lediglich dazu, die größten Fehler zu vermeiden. Sie sagen wenig darüber, wie man den eigentlichen Gesprächszweck – die Veränderung von unerwünschten Verhaltensweisen – auch erreicht. Regeln zur Gesprächsführung sind da oft überfordert, zumal dann, wenn die Verhaltensprobleme, um die es in einem Kritikgespräch geht, in einer allgemein schlechten Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und Vorgesetzten begründet liegen. Sinnvoller als Kritikgespräche sind in diesem Fall Bemühungen, die

Beziehung zu verbessern. Innerhalb einer *einigermaßen* „normalen“ Beziehung können Kritikgespräche auch wieder eine Funktion erfüllen.

Festgehalten sei, daß Gesprächsregeln oft nicht allgemeingültig sind und im übrigen auch nichts darüber aussagen, wie der Zweck des Kritikgesprächs erreicht werden kann. Wir wollen daher im folgenden zunächst darauf eingehen, welchen Zwecken ein Kritikgespräch dienen kann und was notwendig ist, damit diese Zwecke auch erreicht werden können.

### **3 Gesprächsfunktionen – Was soll erreicht werden?**

Damit ein Kritikgespräch zum Erfolg führt, muß es vier grundlegende Funktionen erfüllen:

- Es darf keine Mißverständnisse darüber geben, worüber gesprochen wird. Ein wesentlicher Bestandteil des Konfliktgesprächs besteht daher in der Klärung der Problemsituation.
- Ein Kritikgespräch verdient nur dann seinen Namen, wenn in ihm deutlich wird, welches Verhalten unerwünscht ist, es muß also eine klare Bewertung vorgenommen werden.
- Das Kritikgespräch sollte in eine Selbstverpflichtung der Beteiligten münden. Die Gesprächsteilnehmer sollten nicht nur dem anderen zusichern, Verhaltensweisen in Zukunft (nicht mehr) zu zeigen, sie sollten sich vor allem selbst in die Pflicht nehmen, diese Vereinbarung auch einzuhalten,
- Die Vereinbarungen sollten auch Konsequenzen haben, d.h. die Nichteinhaltung der Vereinbarungen sollte mit Sanktionen verknüpft sein oder – unverblümt ausgedrückt – ernstgemeinte Kritik umfaßt gegebenenfalls auch eine Bestrafung.

#### ***Klärungsfunktion***

Insbesondere bei anspruchsvollen Aufgaben, bei Aufgaben mit einem großen Verantwortungsbereich und bei Aufgaben, die Spezialistenwissen erfordern, kann

der Vorgesetzte nicht immer auf Anhieb erkennen, ob die Aufgabe von seinem Mitarbeiter angemessen ausgeführt wird. In diesen Fällen gewinnt die *Klärungsfunktion* eine besondere Bedeutung. Aber auch bei einfachen Aufgaben muß sorgfältig analysiert werden, „was der Fall ist“. Nicht selten entpuppt sich ein vermeintliches Fehlverhalten als Mißverständnis oder durch ganz spezifische Umstände bedingt, die man dem Mitarbeiter nicht zurechnen kann. Prinzipiell muß eine derartige Klärung durch den Vorgesetzten bereits vor der Anberaumung eines Kritikgesprächs erfolgen. Es ist dringend davon abzuraten, ein Kritikgespräch nur auf Verdacht hin durchzuführen. Ohne eine sorgfältige Situationsvorklärung also kein Kritikgespräch. Dessen ungeachtet nimmt die Klärung auch innerhalb des Kritikgesprächs eine zentrale Stellung ein. Zu klären ist entweder, inwieweit die Arbeitsziele erreicht wurden oder aber inwieweit das unmittelbare Arbeitsverhalten Mängel aufweist.

Um eine evtl. Abweichung von den vorgesehenen Zielen beurteilen zu können, muß notwendigerweise Klarheit hinsichtlich der Zielinhalte und ihrer Meßbarkeit bestehen. Zur Beurteilung der Zielabweichung gehört außerdem die Klärung der für die Zielabweichung maßgeblichen Gründe. Hinreichende Zielklarheit vorausgesetzt, ist die Identifikation von Zielabweichungen nicht allzu schwer. Wesentlich schwieriger ist normalerweise die Diagnose unzureichenden Arbeitsverhaltens. Im strengen Sinne notwendig ist hierfür eine eindeutige Vorstellung über das „richtige“ Verhalten in allen denkbaren Handlungssituationen. Handlungssituationen (und damit auch Arbeitssituationen) enthalten nicht selten aber vieldeutige und sehr unterschiedliche Handlungsaufforderungen, so daß es nicht immer leicht zu entscheiden ist, ob ein bestimmtes Arbeitsverhalten auch tatsächlich als kritikwürdig gelten kann. So muß ein Mitarbeiter beispielsweise oft Präferenzen setzen, d.h. er muß entscheiden, was zuerst zu erledigen ist und was vernachlässigt werden kann. Der Mitarbeiter und der Vorgesetzte können dieszüglich sehr unterschiedliche Auffassungen entwickeln. Ähnliches gilt für die Art und Weise der Arbeitsverrichtung. So mag ein Mitarbeiter ein bestimmtes Computerprogramm – aus Sicht des Vorgesetzten – viel zu umständlich bedienen. Vielleicht verbirgt sich hinter

dessen Umgang mit dem Programm aber eine – möglicherweise sehr ausgeklügelte – Sicherheitsmaßnahme, die nicht auf den ersten Blick zu erkennen ist.

### ***Bewertungsfunktion***

Die erste Aufgabe eines Kritikgesprächs besteht also darin, sich Klarheit bezüglich der vorliegenden Sachverhalte zu verschaffen. In einem weiteren Schritt muß das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters bzw. die Zielerreichung beurteilt werden. Während es bei der Klärungsfunktion um eine möglichst wertneutrale Beschreibung geht, mündet die *Beurteilung des Arbeitsverhaltens* in eine Bewertung. Hierzu müssen die Kriterien festgelegt werden, mit deren Hilfe die Qualität des Mitarbeiterverhalten gemessen wird. Die Bewertung gibt dem Mitarbeiter Auskunft darüber, wie schwer das Fehlverhalten aus Sicht des Vorgesetzten wiegt, und sie legt offen, welche Wertmaßstäbe der Vorgesetzte an das Arbeitsverhalten anlegt. Auch die Bewertungsaufgabe gestaltet sich häufig als nicht gerade einfach, denn möglicherweise bestehen zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter große Meinungsverschiedenheiten über die anzulegenden Bewertungskriterien. Ein großes Problem ergibt sich außerdem aus Widersprüchen zwischen quantitativen Zielen (Pünktlichkeit, Schnelligkeit, Arbeitsmenge) und qualitativen Gesichtspunkten (Sorgfalt, Innovativität). Auch für die Gewichtung der einzelnen Bewertungskriterien gibt es oft keine eindeutige Lösung. So kann z.B. strittig sein, ob es wichtiger ist, einen Kunden intensiv zu beraten (wenn ungewiß ist, ob sich dieser Service in einem Geschäftsabschluß niederschlägt) als sich darum zu kümmern, daß die interne Organisation in Ordnung kommt.

### ***Selbstverpflichtung***

Die Klärung und die Bewertung dienen der Verhaltensorientierung. Aus ihnen ergibt sich aber noch kein Verhaltensantrieb. Die Motivation, das fehlerhafte Arbeitsverhalten zu ändern, muß sich aus anderen Quellen speisen. Ganz unmittelbar wirken Belohnungen und Bestrafungen. Allerdings bleibt die aus diesen Antriebsquellen resultierende Motivation „äußerlich“, d.h. fallen Belohnungen und Bestrafungen weg, dann besteht die Gefahr, daß die nun nicht mehr belohnte oder bestrafte Person in ihre alten Verhaltensmuster zurückfällt (vgl. Aronson 1994, S.

54). Anhaltender wirkt ein Verhaltensantrieb, der in der Person selbst wurzelt, also eine Motivation, die aus einer *Selbstverpflichtung* entsteht. Wer sich „selbst“ zu einer Verhaltensänderung verpflichtet, muß das Verhaltensproblem vorher auch „angenommen“ haben. Hierzu genügt es nicht, daß der Mitarbeiter dem Vorgesetzten zustimmt, daß eine bestimmte Verhaltensweise tatsächlich als problematisch gelten kann, notwendig ist vielmehr, daß er auch einsieht, daß es sein eigenes Problem ist. Der Mitarbeiter sollte weiterhin nicht nur erkennen, daß er für ein bestimmtes Verhaltensproblem zuständig ist, er sollte sich auch dafür verantwortlich fühlen, daß es beseitigt wird. Echte Selbstverpflichtung intensiviert die Suche nach Lösungen und bietet daher ein größeres Maß an Lernchancen. Für das Kritikgespräch ergeben sich hieraus zwei Erfolgskriterien. Zum ersten sollte der Mitarbeiter einsehen, daß er die bemängelten Verhaltensweisen aufgeben sollte und zum zweiten sollte er sich selbst dazu verpflichten, sich um ihre Beseitigung auch wirklich zu bemühen.

### ***Sanktionsfunktion***

Schließlich hat das Kritikgespräch noch eine vierte Funktion zu erfüllen. Klarheit über die Problemsituation, Verständnis für die Auffassungen des Vorgesetzten und ein ernstgemeinter Vorsatz, reichen nicht immer aus, um das eigene Verhalten zu ändern. Die Bemühungen müssen auch Konsequenzen haben. Im positiven Fall empfiehlt es sich normalerweise, den Verhaltenserfolg auch zu würdigen. Allerdings stecken hierin auch einige Tücken. Wie oben beschrieben, soll die Verhaltensänderung ja auf der Überzeugung aufbauen, daß das bisherige Verhalten unbefriedigend ist und durch ein anderes Verhalten ersetzt werden sollte. Das neue Verhalten sollte sich, im besten Fall, selbst belohnen. Wird es nun „von außen“ belohnt, dann besteht die Gefahr, daß die Verhaltensänderung nur aufgrund der damit verbundenen positiven Konsequenzen und unter Korrumpierung der inneren Überzeugung erfolgt. Unter Umständen gewinnt der Mitarbeiter den Eindruck, daß ihm der Vorgesetzte gar nicht zutraut, eigenständig genug Kraft aufzubringen, um sein Verhalten zu verändern, weshalb er ihn mit einem „Zuckerbrot“ zu locken versucht. Der Vorgesetzte behandelt den Mitarbeiter wie ein unmündiges Kind und versucht, ihn zu dominieren und zu kontrollieren. Kontrolle zerstört jede Eigenmo-

tivation. Auch kann sich unter diesen Umständen kein Stolz auf eine eigenständige Leistung entwickeln, zumal dann, wenn der Eindruck entsteht, daß Veränderungsleistungen käuflich sind. Bringt der Vorgesetzte direkt oder indirekt zum Ausdruck, daß es hinreicht, die richtigen Anreize zu setzen, um Verhaltensdefizite zu beseitigen, dann fühlt sich der Mitarbeiter zurecht nicht ernst genommen (zur Zerstörung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize vgl. Martin 2001, S. 256 ff.). Daraus folgt aber nicht, daß die extrinsische Unterstützung von Bemühungen zur Verhaltensänderung grundsätzlich abzulehnen ist. Wesentlich ist, wie die Belohnungshandlungen des Vorgesetzten vom Mitarbeiter verstanden werden. Gegen eine Anerkennung wird sich niemand wehren, gegen den Versuch der Instrumentalisierung wird man sich aber (z.B. durch Leistungsverweigerung) wehren.

Wie ist nun der negative Fall zu behandeln, also der Fall, in dem der Mitarbeiter sich aus seinem alten Verhaltensmuster nicht lösen kann? Lerntheoretische Ansätze empfehlen auch in diesem Fall eine *positive* Konditionierung. Man sollte, wo immer möglich, das unerwünschte Verhalten ignorieren und statt dessen Verhaltensweisen, die das bisherige „Fehlverhalten“ ersetzen können, durch Belohnungen verstärken (zu einem ausgebauten Ansatz des „Organizational Behavior Modifikation“, vgl. Luthans/Kreitner 1985). Nun wird man damit aber nicht immer weiterkommen (z.B. aus Zeitgründen, wegen fehlender Möglichkeiten, das Verhalten ständig zu beobachten und entsprechend zu belohnen usw.). Auch sprechen die oben angeführten Überlegungen zur extrinsischen Steuerung gegen eine Verhaltenskonditionierung, die auf der Unterstellung gründet, der Mitarbeiter sei eine manipulierbare Marionette. Man sollte also durchaus auch der Konsequenz ins Auge sehen, jemanden wegen anhaltenden Fehlverhaltens zu bestrafen.

Die wirkungsvollste Bestrafung besteht darin, jemanden die Folgen seines Verhaltens auch selbst tragen zu lassen. Letztlich erfolgt diese Art der Bestrafung durch eine Unterlassung, durch die Verweigerung von Hilfe, wenn sich negative Folgen des Fehlverhaltens einstellen. Der Vorgesetzte sollte es also nicht dulden, daß der Mitarbeiter die Verantwortung für sein Handeln an Dritte abwälzt, insbesondere darf er auch nicht zulassen, daß der Mitarbeiter eine Rückübertragung

der Verantwortung an ihn selbst vornimmt. Voraussetzung für ein Gelingen der Strategie, den Mitarbeiter die Folgen seines Fehlverhaltens tragen zu lassen, ist, daß die Verantwortlichkeiten eindeutig geklärt sind. Aber eben diese Klärung soll das Kritikgespräch ja auch leisten. Natürlich ist die Bestrafung durch das Übertragen und Tragenlassen von Verantwortung kein Allheilmittel. So kann z.B. der drohende Schaden zu groß sein, als daß er dem Mitarbeiter aufgebürdet werden kann. Auch lassen sich die Verantwortlichkeiten nicht immer hinreichend abgrenzen. Daher kann es notwendig sein, auch unmittelbare Sanktionen zu ergreifen. Zu wünschen ist, daß auch in diesem Fall, die Bestrafung in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Fehlverhalten steht. So ist es kaum angebracht, Gehaltskürzungen vorzunehmen, wenn jemand seine Berichte immer in einer wenig ansprechenden Form vorbringt. Angemessen ist eine derartige Maßnahme aber, wenn sich jemand als unfähig erweist, einen bestimmten Aufgabenbereich verantwortungsvoll auszufüllen (und wenn dem nicht z.B. tarifrechtliche Regelungen entgegenstehen).

Wichtig ist hierbei, wie bei jeder Bestrafungsaktion, daß der Mitarbeiter durch die Bestrafung nicht überrascht wird. Der Mitarbeiter sollte also auf den Bestrafungsfall vorbereitet sein, er sollte klar absehen können, wann er eintritt und er sollte sich auch bereits im Vorfeld (also z.B. innerhalb des Kritikgesprächs) auch mit der Form und mit der Höhe der Bestrafung einverstanden erklärt haben. Aber selbst dann bleiben Bestrafungsaktionen immer eine heikle Angelegenheit. Auf jeden Fall ist zu vermeiden, daß der Mitarbeiter gedemütigt, bloßgestellt oder als hoffnungsloser Fall abgestempelt wird. Auch muß dem Mitarbeiter immer die Möglichkeit bleiben, die Bestrafung abzulehnen, denn dort wo das Kritikgespräch in rechtliche Schritte mündet, hat es seine Funktion verloren.

#### **4 Typische Fehler im Konfliktgespräch**

Welche Verhaltensweisen gefährden eine erfolgversprechende Gesprächsführung und welches Verhalten kann dazu beitragen, die Erfüllung der notwendigen Gesprächsfunktionen sicherzustellen? Wir wollen im folgenden auf einige typische Fehler eingehen, die bezüglich der verschiedenen Gesprächsfunktionen gemacht

werden. Außerdem wollen wir erörtern, welche Möglichkeiten bestehen, um diese Fehler zu vermeiden.

### **Klärung**

Ein erstes wichtiges Verhaltensprinzip richtet sich auf die Klärfunktion. Es lautet: „Die Teilnehmer an einem Kritikgespräch, sollten sich – was den zu behandelnden Sachverhalt angeht – auf dem gleichen Informationsniveau befinden.“ Der Mitarbeiter sollte nicht den Eindruck gewinnen müssen, daß sein Vorgesetzter ihm Informationen vorenthält. Der Vorgesetzten sollte seinen Mitarbeiter außerdem weder über seine Absichten, noch über seine Wertmaßstäbe im Unklaren lassen. Und er sollte für ein Klima sorgen, daß es auch seinem Mitarbeiter möglich macht, seine Position in aller Deutlichkeit darzulegen. Kritikgespräche leiden nicht selten bereits bei ihrem Beginn an Unklarheit. Motiviert von dem noblen Wunsch, nicht „mit der Tür ins Haus fallen zu wollen“, wird der Anlaß für das Gespräch nur vage angedeutet. Damit wird der bestehende Konflikt heruntergespielt. Auch die mit dem Konflikt verbundenen Gefühle werden verschleiert, um dann ungesteuert im Laufe des Gesprächs hervorzubrechen. Der Vorgesetzte als Initiator des Kritikgesprächs sollte daher von Anfang an für Klarheit sorgen. Er sollte seine Motive und seinen Kenntnisstand offenlegen. Bereits zu Gesprächsbeginn sollte er klar und deutlich sagen:

- welchen Anlaß es für das Gespräch gibt,
- was er mit dem Gespräch beabsichtigt,
- welche Ereignisse er im einzelnen besprechen möchte,
- welche Relevanz die Ereignisse aus seiner Sicht besitzen,
- welchen Informationen er über die Vorkommnisse besitzt.

Manche Vorgesetzten halten es für einen schlaun taktischen Kniff, den Mitarbeiter den Grund des Gesprächs „erraten“ zu lassen. Hinter diesem Vorgehen steckt allerdings selten ein edles Motiv und kaum eine höhere Einsicht. Häufig geht es nur darum, sich von vornherein in eine überlegene Position zu bringen. Die Ausgangsbedingungen für den Fortgang des Gesprächs sind dann denkbar schlecht.



Der Mitarbeiter wird in eine defensive Rolle gedrängt und das Gespräch gewinnt den Charakter eines Konfliktspiels, in dem es darum geht, die Oberhand zu gewinnen.

Viele Fehler im Kritikgespräch resultieren aus der schwierigen Emotionslage, in die das Kritikgespräch den Vorgesetzten bringt. Einerseits will er deutlich machen, daß er bestimmte Verhaltensweisen mißbilligt. Er muß etwas „gegen ihn vorbringen“. Andererseits soll der Kritisierte nicht den Eindruck gewinnen, sein Chef lehne ihn ab, er „habe also etwas gegen ihn“. Um diesen Widerspruch abzuschwächen, gehen viele Personen dazu über, sich für die vorgebrachte Kritik zu rechtfertigen. Damit manövriert sich der Vorgesetzte aber nun selbst in eine defensive Position. Ein Kritikgespräch sollte eigentlich immer nur geführt werden, wenn offenkundiges (und kein nebensächliches) Fehlverhalten vorliegt. Dann ist es aber auch fraglos in Ordnung, daß der Vorgesetzte von seinem Mitarbeiter Rechenschaft verlangt. Sich für diesen legitimen Anspruch zu rechtfertigen, ist zumindest verwirrend. Statt seine Kritik zu rechtfertigen, sollte der Vorgesetzte lieber die Relevanz des Fehlverhaltens verdeutlichen. Ansonsten besteht die Gefahr, daß das Gespräch aus Sicht des Mitarbeiters plötzlich „kippt“. Da ja der Konflikt innerhalb des Gesprächs irgendwann in aller Deutlichkeit zum Ausdruck gebracht werden muß, erscheint das harmlos beginnende Gespräch dann plötzlich bedrohlich, und der Mitarbeiter fühlt sich aufs Glatteis geführt. Ebenso verkehrt ist es, wenn sich der Vorgesetzte zu Gesprächsbeginn mit seinen Vorwürfen zurückhält und wichtige Informationen erst an bestimmten – ihm geeignet erscheinenden – Stellen im Gespräch „nachschiebt“. Der Mitarbeiter fühlt sich dann zunehmend in die Enge getrieben. Das Verhalten des Vorgesetzten gewinnt inquisitorischen Charakter. Der Mitarbeiter fühlt sich einem Verhör ausgesetzt, in dem es darum geht, ihn in Widersprüche zu verwickeln und zu „überführen“. In die Position des Angeklagten versetzt, wird der Mitarbeiter danach streben, sich so gut wie möglich aus der Affäre zu ziehen und zur offenen Klärung des Sachverhaltes wohl auch kaum noch etwas beitragen.

Ähnlich negativ wirkt sich auch die Neigung mancher Personen aus, bei undeutlichen Aussagen „nachzuhaken“ und sich darum zu bemühen, schwache Positionen zu erschüttern (oder gar zu „zertrümmern“). Das Gespräch gerät damit leicht in einen Rechtfertigungszirkel (vgl. Martin/Drees 1999, S.46 ff.): Der Vorgesetzte setzt bei Widersprüchen nach, der Mitarbeiter gerät in einen hohen Rechtfertigungsdruck, seine Rechtfertigungen führen, angesichts der emotionalen Belastung, leicht zu neuen Widersprüchen, auf deren Klärung der Vorgesetzte dringt usw. Gerät man in derartige Verwicklungen, ist eine konstruktive Gesprächsführung kaum noch möglich.

Um etwas zu erfahren, muß man den Gesprächspartner zu Wort kommen lassen. Selbst in Beziehungen unter ranggleichen Personen ist dies häufig ein Problem. Der hierarchische Charakter der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung erschwert den unvoreingenommenen Informationsaustausch zusätzlich. Aus diesem Grund ist der Vorgesetzte gut beraten, sich in seinen Gesprächsanteilen selbst stark zurückzunehmen, d.h. er sollte sich auf das Zuhören konzentrieren (vgl. zur Wirkung des aktiven Zuhörens Gordon 1982). Zuhören ist kein passiver, sondern – ernstgenommen – ein sehr aktiver Part. Richtig Zuhören bedeutet, daß man auf das, was der Gesprächspartner sagt und nicht sagt, sehr genau achtet, und es verlangt, daß man das Gespräch nicht aus dem Ruder laufen läßt. Ein guter Zuhörer gestaltet ein Gespräch mit, er gibt ihm (z.B. durch kluges Fragen, durch eine angemessene Wortwahl) eine Struktur, die den Bedürfnissen des Gesprächspartners entgegenkommt. Die folgenden Regeln des sogenannten „aktiven Zuhörens“ seien besonders herausgestellt:

- Hören Sie zu!
- Halten Sie Pausen nicht nur ein, sondern auch aus!
- Zeigen Sie Aufmerksamkeit und außerdem, seien Sie auch aufmerksam!
- Versetzen Sie sich in die Rolle des Mitarbeiters!
- Lassen Sie sich durch Kritik nicht aus dem Gleichgewicht bringen!
- Unterbrechen Sie nicht!
- Fragen Sie, ohne das aktuelle Thema zu wechseln!

Aktives Zuhören beschränkt sich nicht auf die Probleme, die vom Vorgesetzten vorgegeben werden, sondern richtet sein Augenmerk vor allem auf die Überlegungen, die der Mitarbeiter vorbringt, um seine Sicht der Dinge zu erläutern. Um dieses zu erreichen, muß man es zulassen, daß das Gespräch auch etwas weitere Kreise zieht. Die enge Beschränkung auf ein bestimmtes Thema verhindert eine echte Klärung. Häufig wird gegen diese Überlegung eingewandt, daß eine zu weite Öffnung des Gesprächs zwar viele Informationen hervorbrächten, viele davon jedoch völlig irrelevant seien. Auch könne die Themenvielfalt vom eigentlichen Gesprächsziel ablenken oder dazu führen, daß man sich in Details verliert. Aus diesen durchaus berechtigten Bedenken sollte man allerdings nicht ableiten, daß man nur solche Ausführungen des Mitarbeiter zulassen sollte, die sich eng auf bestimmte Themen oder Themenaspekte beschränken. Der Vorgesetzte sollte den Mitarbeiter nicht in seinen Ausführungen einschränken, er sollte vielmehr dafür sorgen, daß der Mitarbeiter selbst seine Ausführungen auf die wichtigsten Aspekte beschränkt. Eine Möglichkeit hierzu besteht darin, den Mitarbeiter zu bitten, vorab die Punkte zu benennen, denen er zur Klärung des Falles eine besondere Relevanz zuschreibt. Hierauf kann das Gespräch dann im folgenden aufbauen, und der Vorgesetzte erhält die Möglichkeit, bei Abschweifungen hierauf immer wieder zurückzukommen. Auf diese Weise wird vermieden, daß irrelevante Ausführungen einfach „abgewürgt“ werden, ein Verhalten, daß auf keinen Gesprächspartner einen guten Eindruck macht. Die angeführte Strukturierungshilfe erlaubt stattdessen eine planvolle Problemerkundung, die jederzeit für neu auftauchende Gesichtspunkte geöffnet werden kann und damit sowohl dem Interesse nach einer zielgerichteten Gesprächsführung als auch dem Wunsch nach der Berücksichtigung aller wesentlichen Gesichtspunkte Rechnung trägt.

### ***Bewertung***

Ebenso bedeutsam wie die Klärung der zu kritisierenden Sachverhalte ist die deutliche Bewertung der unerwünschten Verhaltensweisen. Wir wollen zwei Bewertungsfehler herausstellen: die Mehrdeutigkeit und den Wankelmut. Beide „Fehler“ entspringen häufig durchaus löblichen Absichten. Dies gilt insbesondere für die Mehrdeutigkeit. Kaum jemand will als „autoritärer Besserwisser“ gelten. Um

Aufgeschlossenheit zu demonstrieren, ist man daher auch bereit, auf die Auffassungen des Gegenübers einzugehen. Beim Austausch dieser Auffassungen, beim Abwägen von Für und Wider, bei der Erörterung von Beispielen, die gegen die eine oder andere Auffassung sprechen (sollen), kann es leicht geschehen, daß die Konturen der eigentlich vertretenen Position verschwimmen. Jeder kann dann mit dem falschen (?) Gefühl aus dem Gespräch gehen, er habe dem Gegenüber nun seine Auffassung deutlich gemacht und auch nahegebracht. Ein weniger achtbares Motiv für Mehrdeutigkeit ergibt sich aus der oben schon beschriebenen Konfliktscheu, die nicht wenige Personen besitzen.<sup>1</sup> Um dem Mitarbeiter nichts aufzudrängen, hält man sich im Vagen, statt eindeutig Stellung zu beziehen und sich damit angreifbar zu machen, gibt man lieber nur die Richtung vor und hofft, daß der Mitarbeiter schon weiß, was der Vorgesetzte von ihm erwartet. Ein derartiges Verhalten hat auf den Gesprächspartner aber meist nicht die Wirkung, die man sich davon erhofft, man versteht es vielmehr als Ausdruck von Unentschlossenheit. Es entsteht der Eindruck, daß der Vorgesetzte es nicht wirklich ernst meint, daß er jemand ist, mit dem man reden kann, der im Zweifelsfall auch vergißt, was genau er gesagt und gemeint hat.

Mehrdeutiges Verhalten ist nun aber nicht nur Ergebnis von Unvermögen, sich klarer auszudrücken oder eindeutig Position zu beziehen, Mehrdeutigkeit kann vom Vorgesetzten auch ganz bewußt gewollt sein. Mehrdeutigkeit ist nämlich auch ein Machtmittel. Mehrdeutiges Verhalten verschafft dem Vorgesetzten Verhaltensspielräume. Er ist nicht festgelegt und kann das künftige Verhalten des Mitarbeiters in seinem Sinne auslegen und nach eigenem Gusto bewerten. Wenn ein Mitarbeiter sich beispielsweise aufgrund des Kritikgesprächs künftig bemüht, besonders sorgfältige Berichte zu schreiben, kann ihm sein Vorgesetzter vorhalten, es sei ihm nicht um Sorgfalt gegangen, sondern um Ausführlichkeit gegangen – oder im umgekehrten Fall eben genau umgekehrt. Ein derartiges Verhalten ist natürlich indiskutabel.

---

<sup>1</sup> Um nicht mißverstanden zu werden, Konfliktscheu ist eine Handlungsdisposition, die sich sehr unterschiedlich äußern kann. So ist beispielsweise auftrumpfendes Verhalten häufig das Gegenteil von dem was es ausdrücken will, also nicht Ausdruck von Konfliktstärke, sondern von Konfliktschwäche.

Ähnliche Ursachen wie für mehrdeutiges lassen sich auch für wankelmütiges Verhalten finden. Der Vorgesetzte kann seine Bewertung und seine Bewertungskriterien ändern, weil er lernfähig sein will, weil er unachtsam ist oder weil er sich gegen sozialen Druck nicht behaupten kann. Der Mitarbeiter sieht darin mehr oder weniger zurecht Unausgegorenheit, Gleichgültigkeit oder Führungsschwäche.

Was kann man gegen Mehrdeutigkeit und Wankelmut tun? Mehrdeutigkeit ist ein Kommunikationsproblem, sie läßt sich entsprechend auch durch kommunikative Absicherungen vermeiden. Eine Möglichkeit, zu einem wirklichen (Ein-) Verständnis zu gelangen besteht darin, daß der Vorgesetzte den Mitarbeiter in dessen eigenen Worten die Auffassung des Vorgesetzten beschreiben läßt. Außerdem sollte er die Diskussion über die Bewertung (eine Diskussion der Bewertungskriterien sollte durchaus zugelassen werden, vgl. den nächsten Abschnitt) nicht im Nirgendwo enden lassen. Die Position des Vorgesetzten sollte vielmehr in einem abschließenden Statement nochmals zum Ausdruck gebracht werden.

Gegen Wankelmut hilft vor allem eine Festlegung. So lassen sich zum Beispiel Verhaltensrichtlinien in schriftlicher Form fixieren und veröffentlichen. Eine andere Möglichkeit sich festzulegen besteht darin, Fakten zu schaffen, also durch bestimmte Handlungen eine Position aufzubauen, die nicht ohne weiteres wieder aufgegeben werden kann. Dies gelingt vor allem dadurch, daß man die Öffentlichkeit ins Spiel bringt. Maßnahmen wie das „Statuieren eines Exempels“ oder das Schaffen von Präzedenzfällen sind allerdings abzulehnen. Das Kritikgespräch ist eine Angelegenheit, die nur die beiden Gesprächspartner betrifft und über dessen Verlauf nichts nach außen dringen darf. Festlegen kann man sich auf weniger spektakuläre Weise. Man kann sich z.B. eine Aktennotiz machen, man kann gemeinsam mit dem betroffenen Mitarbeiter die Festlegung schriftlich fixieren, man kann mit sich selbst einen Vertrag schließen oder einer unbeteiligten Person (z.B. dem Ehepartner) die Angelegenheit schildern und sie bitten, einen an die eigene Festlegung zu erinnern.

### **Selbstverpflichtung**

Das Kritikgespräch sollte in eine Selbstverpflichtung des Mitarbeiters münden, das kritisierte Fehlverhalten aufzugeben. Nun kann aber kaum erwartet werden, daß Selbstverpflichtungen gewissermaßen kraft Einsicht und Beschluß herbeigeführt werden können. Eine Selbstverpflichtung entsteht nicht schlagartig, sondern wächst erst im Zuge der Auseinandersetzung mit einem Problem (vgl. Kirsch 1994, S. 230). Ein Mitarbeiter will Probleme nicht einfach abgenommen bekommen, sondern sich mit ihnen auseinandersetzen. Dies gilt um so mehr, je enger das kritisierte Verhalten mit dem Selbstverständnis verknüpft ist. Daher helfen einem auch die besten Ratschläge meist nicht weiter. Der Vorgesetzte sollte sich jedenfalls davor hüten, seinen Mitarbeiter mit Ratschlägen zu überschütten. Dieser „Rat“ sei deswegen gegeben, weil es vielen Menschen schwerfällt, sich mit Ratschlägen zurückzuhalten. Das kann ganz unterschiedliche Gründe haben. Oft will man das Problem möglichst rasch aus der Welt schaffen und deshalb liefert man die vermeintliche Lösung praktischerweise gleich mit. Auch ist das Ratgeben – für den Ratgebenden – ein Ausdruck für Hilfsbereitschaft. Jemand, der hilft, vermittelt normalerweise auch die Botschaft, daß ihm der andere etwas bedeutet und signalisiert, daß er die Beziehung – entgegen dem Anschein, der durch die Kritik entstehen könnte – beibehalten und weiterentwickeln will. Ob dieses Signal allerdings auch so verstanden wird, über die Wahrnehmung also, entscheidet nicht der Helfende, sondern der Hilfeempfänger. Ratschläge werden nicht selten als Besserwisserei empfunden oder als Ausdruck des Wunsches, Überlegenheit zu demonstrieren. Manchmal vermittelt sich auch einfach der Eindruck, daß man dem anderen nichts zutraut. Der entscheidende Punkt ist aber, daß dem Beratschlagten durch (ungebetenen) Rat die Chance genommen wird, eigene Lösungen zu entwickeln und diese auch als die eigenen Lösungen zu verstehen. Dann ist aber auch die Möglichkeit verbaut, daß sich eine stabile Selbstverpflichtung entwickelt.

Statt Ratschläge zu erteilen, sollte der Vorgesetzte daher den Mitarbeiter auffordern, selbst Vorschläge zu machen. Unter Umständen ist es sinnvoll, dem Mitarbeiter hierfür Zeit zu geben und diese in einem Nachfolgespräch zu erläutern.

Dieses Gespräch sollte allerdings nicht allzuweit in die Zukunft verlegt werden, sondern möglicherweise schon am nächsten Tag stattfinden.

Es ist nicht zu erwarten, daß Kritikgespräche immer reibungslos verlaufen. Häufig wird sich der Mitarbeiter nur unwillig zu einer klaren Verhaltensverpflichtung bekennen wollen. Diese Widerstände sollten keinesfalls ignoriert werden. Auch sollten die Bedenken des Mitarbeiters über die Umsetzbarkeit der Vorsätze nicht heruntergespielt werden. Möglicherweise resultieren die Widerstände aus einer ungenügenden Klärung der Situation. Dann sollte diesbezüglich nochmals eine Vertiefung erfolgen. Möglicherweise ergeben sich hierbei neue Gesichtspunkte, die über den unmittelbaren Anlaß des Kritikgesprächs hinausführen. Sind sie so bedeutsam, daß sie bei der Würdigung des Falles unbedingt zu berücksichtigen sind, empfiehlt es sich, nach einer Phase der erneuten Informationsgewinnung, ein neues Gespräch zu vereinbaren. Ansonsten gilt für die Umsetzbarkeit der Lösungsvorschläge dasselbe wie für die Entwicklung der Lösungsvorschläge selbst. In erster Linie ist der Mitarbeiter gefragt, sich hierüber Gedanken zu machen. Der Vorgesetzte sollte seine Bereitschaft zum Ausdruck bringen, den Mitarbeiter bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen nach Kräften zu unterstützen.

### ***Sanktionierung***

Auf einige Probleme im Umgang mit belohnendem und bestrafendem Führungsverhalten wurde bereits im Abschnitt 3 eingegangen. An dieser Stelle sei auf zwei gravierende Fehler hingewiesen, die bei der „Bestrafung“ von Mitarbeitern häufig gemacht werden. Unbedingt zu vermeiden ist eine Strafverhängung, die unmittelbar aus der Situation heraus motiviert ist. Kritikgespräche erfordern Geduld und Disziplin. Es ist damit zu rechnen, daß sich der Kritisierte „uneinsichtig“ zeigt, daß er auf vermeintliche Vorwürfe mit Gegenvorwürfen antwortet, daß seine Vorwürfe ins Persönliche zielen, daß alte Rechnungen neu aufgemacht werden usw. Das Gespräch kann für den Vorgesetzten Einsichten hervorbringen, die ihn enttäuschen und die sein Selbstbild kränken. Kritikgespräche sind nicht selten hoch emotionale Angelegenheiten. Ärger, Wut und auch maßlose Enttäuschungen dürfen dann aber nicht die Oberhand gewinnen. Wenn man sich – aufgebracht – zu

verbalen Attacken oder zu Strafandrohungen hinreißen läßt, dann ist das Ziel verfehlt worden. Das Kritikgespräch war dann nicht nur eine vertane Gelegenheit, unerfreuliche vergangene Erfahrungen aufzuarbeiten, es wird darüber hinaus zur Quelle zusätzlicher Belastungen für die zukünftige Zusammenarbeit.

Was kann man tun, um sich gegen zunehmende Verärgerung zu schützen? Zunächst sollte man einfach mit der Möglichkeit unerfreulicher Gesprächswendungen rechnen. Dann kann man bei ihrem Eintreten auch gelassener reagieren. Außerdem sollte man sich darum bemühen, bei verbalen Ausfällen des Gesprächspartners immer nach dem sachlichen Grund suchen, der diesen zu seinem Verhalten veranlaßt. Das hilft, um Distanz zu gewinnen. Und schließlich sollte man seinem Ärger auch Luft machen – aber nicht während des Gesprächs. Man sollte den innerhalb des Gesprächs stimulierten Emotionen durchaus ihr Recht geben. Dies kann z.B. dadurch geschehen, daß man sich nach dem Gespräch körperliche Bewegung verschafft oder indem man sich mit einer unbeteiligten Person ausspricht und dieser „sein Leid klagt“. Jedenfalls sollte man eine starke emotionale Belastung nicht einfach wegstecken und zur Tagesordnung übergehen.

Sind Kritikgespräche also idealerweise völlig emotionslose Angelegenheiten? Das wäre ein Mißverständnis. Ein Gespräch ohne Emotionen verliert jeden persönlichen Charakter. Unsere Ausführungen sind also nicht so zu verstehen, daß die Gesprächsteilnehmer so tun sollten, als ginge es bei der Kritik um eine rein intellektuelle Angelegenheit, die sie persönlich gar nicht betrifft. Gerade im Kritikgespräch spielen Emotionen eine große Rolle, und sie sollten auch zum Ausdruck gebracht werden. Unser Punkt ist lediglich (oder: immerhin), daß man sich von seinen Emotionen nicht überwältigen lassen sollte und sich von ihnen schon gar nicht zu spontanen Sanktionen oder Sanktionsdrohungen bewegen lassen sollte. Art und Ausmaß der Sanktionierung eines Fehlverhaltens müssen in besonderem Maße kühl erwogen werden. Denn hierüber kann kaum wirklich „verhandelt“ werden. Daher müssen im Vorfeld umfangreiche Überlegungen angestellt werden, welchen Effekt eine evtl. Sanktionierung hat, wie man sie begründet und bei welcher Gelegenheit und in welcher Art und Weise man sie dem Mitarbeiter mitteilt.



So ist es beispielsweise nur in unzweifelhaften Fällen sinnvoll, unmittelbar am Ende des Kritikgesprächs eine Strafe auszusprechen. Insbesondere wenn im Zuge des Gesprächs Gesichtspunkte aufgetaucht sind, die den Anlaß des Gesprächs in einem neuen Licht erscheinen lassen, empfiehlt sich eine Verschiebung auf ein weiteres (kurzes) Gespräch.

Ist die diesbezügliche Entscheidung wohlüberlegt, dann gibt es auch keinen Grund dafür, die Tatsache der Bestrafung herunterzuspielen – ein ebenfalls häufig zu beobachtender Fehler. Er erklärt sich aus dem Bemühen, mit einem emotionalen Paradox zurechtzukommen: Einerseits soll dem Mitarbeiter durch die Sanktion der Ernst der Angelegenheit verdeutlicht werden, andererseits soll ihm aber auch deutlich gemacht werden, daß man ihm weiterhin mit Wohlwollen begegnet. Verharmlosende Formulierungen, wie: „Das müßten Sie doch leicht wegstecken und ist ja auch nicht so schlimm“ oder „Das haben auch schon andere durchgestanden“ oder „So sieht es unsere Arbeitsordnung nun mal vor, da kann ich auch nichts machen“, dienen dazu, der aus dem Strafverhalten (für beide Seiten) resultierenden psychischen Belastung zu entgehen. Sie sollen daneben den Mitarbeiter veranlassen, die Bestrafung zu akzeptieren. Hierfür ist Schönfärberei aber gerade nicht geeignet, sie konterkariert vielmehr die beabsichtigte Wirkung, sie läßt Zweifel an der Angemessenheit und der Legitimität der Maßnahme aufkommen, sie erzeugt Unsicherheit und Widerstand. Anders ausgedrückt: Man sollte zu einer Bestrafung stehen oder sie unterlassen. Eine Bestrafung ist auf jeden Fall abzulehnen, wenn der Bestrafte sie als „Verurteilung“ erlebt. Nur solche Strafen sind sinnvoll, die sich als (psycho-) logische Konsequenz aus dem Fehlverhalten ergeben. Für derartige Strafen gibt es – wie oben bereits ausgeführt – zahlreiche Beispiele. So sollte jemand die Folgen seines Fehlverhaltens tragen, er sollte einen eingetretenen Schaden (zumindest partiell) ausgleichen, ihm können Aufgaben entzogen werden, die er offenbar nicht kompetent ausfüllt, es können ihm Aufgaben übertragen werden, in denen er sich neu bewähren kann usw. Sind aber sowohl der Prozeß der Urteilsfindung als auch die Strafe selbst „fair“, dann bedürfen sie auch keiner Beschönigung. Der Strafe soll der Stellenwert zugewiesen werden, die ihr zukommt, nicht mehr, aber auch nicht weniger. In Abbildung 4 sind die be-

schriebenen Fehlerquellen und Gestaltungsmöglichkeiten des Kritikgesprächs nochmals zusammenfassend aufgeführt.

Funktion	Typischer Fehler	Sicherungsmöglichkeit
Klärung (primär durch den Vorgesetzten)	- Nachschieben - Rechtfertigen	- Unverblümt beginnen - Relevanz verdeutlichen
Klärung (primär durch den Mitarbeiter)	- Nachhaken - Abwürgen	- Aktives Zuhören - Relevanz erfragen
Bewertung	- Mehrdeutigkeit - Wankelmut	- Bestätigung verlangen - Sich festlegen
Selbstverpflichtung	- Ratschläge geben - Herunterspielen	- Vorschläge erbitten - Widerstände aufgreifen
Sanktionierung	- Ad hoc Bestrafung - Beschönigen	- Anderswo abreagieren - Urteil <i>bilden</i>

Abb. 2: Typische Fehler und Sicherungsmöglichkeiten im Kritikgespräch

## 5 Die Eskalation von Konflikten

Nicht immer sind alle vier Funktionen des Kritikgesprächs im selben Umfang relevant oder anders ausgedrückt: es gibt nicht *das* richtige Kritikverhalten, das immer und zu jeder Zeit angemessen ist. Wir wollen im folgenden zwei situative Bedingungen behandeln, die eine Modifikation des Gesprächsverhaltens nahelegen. Ein erster Gesichtspunkt ergibt sich aus der Erfahrung mit einem problematischen Mitarbeiterverhalten. Tauchen die Verhaltensprobleme erstmalig auf, dann sollte das Gespräch anders geführt werden, als wenn ein und dasselbe Problem bereits mehrfach aufgetreten ist. Ein zweiter Gesichtspunkt ergibt sich aus der Qualität der Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten. Hierauf gehen wir im nächsten Abschnitt 6 ein. Im folgenden werden zunächst Stufen der Konfliktverschärfung beschrieben. Außerdem wird erörtert, welche Art der Gesprächsführung sich innerhalb dieser verschiedenen Konfliktstufen empfiehlt.

Doch zunächst zum ersten Punkt. Problemverhalten entwickelt sich. Es entsteht selten von heute auf morgen. Verhaltensprobleme treten außerdem in den meisten Fällen nur gelegentlich auf. Sie können sich aber auch kontinuierlich aufbauen,

oder sie können schnell ansteigen und dann in ihrer Intensität wieder nachlassen und auch wieder, wie von selbst, völlig verschwinden. Wegen der unterschiedlichen Problemverläufe ist es nicht immer einfach, den richtigen Interventionszeitpunkt zu erkennen. Ähnliches gilt für die Beseitigung von Problemen. Auch diese gelingt nur selten auf einen Schlag und man sollte sich hierauf einstellen. Ein besonderes Problem ergibt sich allerdings dann, wenn sich ein Verhaltensproblem trotz entsprechender Bemühungen nicht auflösen will, sondern u.U. sogar noch verfestigt. Wir empfehlen für diesen Fall ein abgestuftes Vorgehen. Dabei ist zu beachten, daß die Probleme je nach ihrer Bedeutsamkeit unterschiedlich zu behandeln sind. Sind die Probleme nur geringfügiger Art, sollte prinzipiell kein gesondertes Kritikgespräch anberaumt werden. Hierdurch würde man ihnen ein zu großes Gewicht geben, sie sollten im normalen Führungsalltag ausgeräumt werden können. Bei sehr gravierenden Problemen andererseits sollte man unverzüglich – und auch mit deutlichem Nachdruck – handeln. Auch hierfür empfiehlt sich also nur bedingt ein stufenweises Vorgehen. Die folgenden Überlegungen richten sich daher weder auf geringfügige noch auf gravierende Verhaltensprobleme, sondern nur auf Probleme einer „mittleren“ Tragweite.

Wir unterscheiden verschiedene „Eskalationsstufen“ je nachdem, ob ein Problem erstmals oder bereits mehrfach aufgetreten ist und je nachdem ob bereits eine Ermahnung oder gar eine Verwarnung ausgesprochen wurde (vgl. Abbildung 2).

<i>Gefährdung (1. Stufe)</i> Bisher sind noch keine Probleme im Arbeitsverhalten aufgetreten, es gibt jedoch Hinweise auf potentielle Problemquellen.
<i>Erstmaliges Verhalten (2. Stufe)</i> Es handelt es sich nicht mehr nur um potentielle Probleme. Das gezeigte Arbeitsverhalten weicht erstmals vom gewünschten Arbeitsverhalten ab.
<i>Wiederholung I (3 Stufe):</i> Das unerwünschte Arbeitsverhalten wird erstmals wiederholt. Eine Ermahnung wurde bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausgesprochen.
<i>Wiederholung II ( 4. Stufe)</i>

Nach ausgesprochener Ermahnung wird das Fehlverhalten erneut wiederholt.

*Wiederholung III (5. Stufe)*

Zu diesem Zeitpunkt wurde bereits eine Verwarnung ausgesprochen und das Fehlverhalten tritt abermals auf.

Abb. 3: Eskalationsstufen von Konflikten

Gibt es Anzeichen dafür, daß sich Verhaltensprobleme aufbauen können (Stufe 1, *Gefährdung*), sollte die Klärungsfunktion des Kritikgesprächs betont werden. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter sollten mögliche Ursachen des Fehlverhaltens und deren Auswirkungen erörtert werden. Die Problemklärung sollte als gemeinsame Aufgabe begriffen werden, d.h. beide Parteien sollten sich um eine einvernehmliche Analyse bemühen, sie sollten keine Informationen zurückhalten und auf die Situationsdeutung des anderen eingehen. Der offene Austausch von Informationen erweitert den Blick, bereichert das Problemverständnis und schafft die Voraussetzungen dafür, zu einer einheitlichen Problemdefinition vorzudringen. Solange sich mögliche Verhaltensprobleme noch nicht wirklich manifestiert haben, solange ist es auch nicht angebracht eine Verhaltensbewertung abzugeben. Eine antizipative Verhaltenskritik kann in dieser Phase leicht als Unterstellung oder sogar als Drohung interpretiert werden. Ebenso verfrüht sind in dieser Phase Versuche, eine Selbstverpflichtung des Mitarbeiters zu erreichen.

Was ändert sich beim *erstmaligen Fehlverhalten* (Stufe 2) des Mitarbeiters? Ebenso wie in der vorherigen Stufe sollten sich der Vorgesetzte und der Mitarbeiter intensiv um eine gemeinsame Klärung bemühen. Daneben sollte der Vorgesetzte keine Mißverständnisse darüber aufkommen lassen, wie er das gezeigte Verhalten bewertet. Und schließlich sollte der Mitarbeiter die Bereitschaft zu erkennen geben, das unerwünschte Verhalten abzustellen. Die Selbstverpflichtung gewinnt in dieser Phase vielleicht die wichtigste Bedeutung. Ohnehin ist es am besten, wenn Probleme so früh wie möglich abgestellt werden. Bei einer weiteren Verfestigung des Konflikts fällt die Selbstverpflichtung immer schwerer. Zum einen verliert sie an Glaubwürdigkeit und zum zweiten dürfte es dem Mitarbeiter zuneh-

mend schwerer fallen, sich selbst in die Pflicht zu nehmen, wenn es ihm trotz vielfältiger Versuche und mehrfacher Ermahnungen nicht gelingt, sein Verhalten zu ändern. Es ist fraglich, ob der Akt der Selbstverpflichtung in den späteren Konfliktphasen wirklich noch einen Verhaltensschub bewirken kann. Unter Umständen kommt es in diesen Phasen auch zu einer „Versteifung“ des Verhaltens, also zum Verlust der Bereitschaft, sein Verhalten zu ändern.

Nach der *erstmaligen Wiederholung* (Stufe 3) des Fehlverhaltens behalten die Gesprächsfunktionen Klärung, Bewertung und Selbstverpflichtung uneingeschränkt ihre Bedeutung. Explizit eine Ermahnung auszusprechen, ist nach dem erstmaligen Fehlverhalten nur bedingt notwendig. Der „Ernst“ der Angelegenheit sollte allein schon dadurch deutlich werden, daß überhaupt ein Gespräch anberaumt werden mußte. Dennoch ist manchmal auch schon in einer frühen Phase eine „Bestrafung“, z.B. in Form eines Tadels, angebracht. Dies insbesondere, wenn die Tragweite des Fehlverhaltens dies angemessen erscheinen läßt. In der Eskalationsstufe 3 jedenfalls ist eine Bestrafung meistens sinnvoll. Auf jeden Fall sollte dem Mitarbeiter das Bewußtsein vermittelt werden, daß er die Folgen künftigen Fehlverhaltens zu tragen hat und nicht etwa auf andere abschieben kann.

In der Eskalationsstufe 4 verlieren die ersten beiden Funktionen an Gewicht, während die Sanktionsfunktion an Bedeutung gewinnt. Wurde bisher keine Klärung erzielt, so ist ein diesbezüglicher Fortschritt in dieser Eskalationsstufe kaum noch zu erwarten. Wenn der Vorgesetzte bereits eine Ermahnung ausgesprochen hat, kann es nicht mehr primär um die Klärung der Vorfälle gehen. Zwar muß immer wieder eine Rückversicherung darüber erfolgen, ob tatsächlich ein Fehlverhalten vorliegt und wenn ja, welche Ursachen dafür verantwortlich sind. Vermieden werden sollte aber in jedem Fall, daß die Angelegenheit „zerredet“ wird. Auch sollte die Verpflichtung, die Vorgänge zu erklären, in dieser Phase primär beim Mitarbeiter liegen. Aber selbstverständlich sind seine Ausführungen ernst zu nehmen und auch zu akzeptieren, wenn sie stichhaltig sind. Sinnvoll bleibt es auch nach

wie vor, zu einer gütlichen Vereinbarung zu kommen und sich gemeinsame Verhaltensziele zu setzen.

Ist schließlich eine Warnung ausgesprochen worden und ist immer noch keine Besserung zu erkennen, ist immer noch nicht alle Hoffnung aufzugeben. Die Bereitschaft zur Nachsicht sollte sich beim Vorgesetzten nun aber merklich abgekühlt haben. Der Mitarbeiter soll noch eine „letzte Chance“ erhalten. Nach wie vor sollte das Handeln des Vorgesetzten vom Kopf her und nicht aus dem Bauch heraus erfolgen. Insbesondere sollte er mit dem Mitarbeiter nochmals intensiv besprechen, welcher Gewinn aus einer Verhaltensänderung erwachsen kann und warum ein Beibehalten des Verhaltens nicht geduldet werden kann. Auch sollten wie zuvor Einwände des Mitarbeiters zugelassen und auf ihre Stichhaltigkeit hin geprüft werden. Eine endlose Diskussion sollte aber in jedem Fall vermieden werden. In Abbildung 3 sind die beschriebenen Überlegungen nochmals schematisch wiedergegeben. Die Schattierungen spiegeln hierbei die Gewichtungen der einzelnen Gesprächsfunktionen wider.

Funktion Stufe der Eskalation	Klärung primär d. den Vorgesetzten	Klärung primär durch den Mitarbeiter	Beurteilung	Selbstverpflichtung	Sanktion
Potentielle Gefährdung					
Erstmaliges Verhalten					
Wiederholung I (vor Ermahnung)					
Wiederholung II (nach Ermahnung)					
Wiederholung III (nach Verwarnung)					

Abb. 4: Eskalationsstufen und Gesprächsfunktionen

## 6 Kritik und die Qualität der Beziehung

Eine weitere wichtige „Rahmenbedingung“ für die Ausgestaltung des Kritikgesprächs ist die Qualität der Beziehung. Das dürfte unmittelbar einleuchten. Ist das Verhältnis zwischen einem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern von tiefem Mißtrauen geprägt, dann läßt sich Kritik kaum vermitteln. Wird dagegen die Ideologie der verschworenen Gemeinschaft gepflegt, dann uferf jede Form der Kritik leicht in Grundsatzdebatten aus oder allgemeiner ausgedrückt: die Qualität der Beziehung bestimmt den Möglichkeitsraum von Kritik. Außerdem moderiert sie die Art und Weise, in der Kritik zur Entfaltung kommen kann. Das geht soweit, daß ein bestimmtes Kritikverhalten, welches innerhalb eines bestimmten Beziehungstypus konstruktiv wirkt, innerhalb eines anderen Beziehungstypus wirkungslos bleibt oder sogar destruktive Folgen zeigt.

Trotz der unbestreitbaren Bedeutung der Beziehungsqualität für das konkrete Kooperationsverhalten, bleibt offen, ob es sinnvoll ist, bei Beeinträchtigungen der Kooperation primär „Beziehungsarbeit“ zu leisten oder an den konkreten Störungen anzusetzen. Diesbezüglich gibt es zwei „Philosophien“, die sich in den beiden folgenden Thesen widerspiegeln:

- These 1: Bevor der Vorgesetzte versucht, das Arbeitsverhalten eines Mitarbeiters zu verändern, sollte er sich zunächst um die Beziehung zum Mitarbeiter kümmern (Beziehungs-Strategie)
- These 2: Beabsichtigt der Vorgesetzte, das Arbeitsverhalten eines Mitarbeiters zu verändern, sollte er dabei möglichst an konkretem Fehlverhalten ansetzen (Verhaltens-Strategie)

Für beide Thesen lassen sich gute Gründe und Gegengründe anführen. Wir wollen sie nicht gegeneinander ausspielen, uns soll an dieser Stelle nur interessieren, zu welcher Art von Beziehung die Verhaltensstrategie paßt und bei welcher Art von Beziehung die Beziehungsstrategie passender ist. Bevor auf diese Frage eingegangen werden kann, ist zunächst zu klären, welche Beziehungstypen über-

haupt existieren, d.h. wie sich die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung sinnvoll beschreiben läßt.

Eine Grunddimension einer jeden Beziehung ist sicherlich das Ausmaß an wechselseitiger Verbundenheit (vgl. z.B. Asendorpf/Banse 2000, Sader 1996). Dieses läßt sich durch das vorhandene Vertrauen, das die Beziehung kennzeichnet, recht gut abbilden (zum Vertrauen vgl. u.a. Rempel/Holmes/Zanna 1985, Kramer 1999, Kramer/Tyler 1996). Vertrauen gründet in einer mentalen Vorleistung. Einer Person, der man vertraut, fordert man nicht für jeden eigenen Dienst einen Gegen dienst ab. Man „weiß“, daß man sich auf sie verlassen kann, daß sie einem im Bedarfsfalle hilft, das sie das, was man ihr anvertraut, nicht bedenkenlos weiterverteilt, und man entwickelt zu einer derartigen Person auch ein emotional positiv besetztes Verhältnis. Wir wollen Beziehungen, die durch wechselseitige Verbundenheit, Sympathie und Vertrauen geprägt sind, der Einfachheit halber „gute“ Beziehungen nennen. Auf der Verhaltensebene zeichnen sich gute Beziehungen dadurch aus, daß man die Worte des Partners nicht auf die Goldwaage legt, daß man ihm nicht „krumm nimmt“, wenn er beispielsweise manchmal etwas unbedacht oder verärgert reagiert. Innerhalb von schlechten Beziehungen besteht dagegen die Gefahr, daß selbst wohlmeinendes Verhalten falsch interpretiert wird. So können – innerhalb schlechter Beziehungen – Versuche des Vorgesetzten, auf den Mitarbeiter einzugehen, als rein taktisches Manöver gedeutet werden, die darauf abzielen, den Mitarbeiter „einzulullen“ und für seine Zwecke zu „mißbrauchen“.

Eine Beziehung ist jedoch durch ihre „Güte“ nicht hinreichend charakterisiert. Besonders für Arbeitsbeziehungen ist außerdem wichtig, wie „eng“ die jeweilige Beziehung ist (die Bedeutung von räumlicher Nähe und Kontakt läßt sich kaum überschätzen, diesen Befund erbrachten bereits die klassischen Studien der Sozialpsychologie, vgl. u.a. Newcomb 1950, Aronson 1994). Das ist leicht zu erklären, denn in engen Beziehungen ist man in ständigem Kontakt und muß sein Verhalten aufeinander abstimmen. Die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind nicht immer enge Beziehungen. Häufig agieren sie in sehr unterschiedli-



chen Arbeitssphären und der Vorgesetzte beschränkt sich auf seine Aufsichtsfunktion. In derartig „losen“ oder „lockeren“ Beziehungen ist der Kontakt nicht nur seltener als in engen Beziehungen, auch die Koordination erfolgt oft sehr unpersönlich und bedient sich bestimmter Medien.

Kombiniert man die beiden beschriebenen Beziehungsmerkmale, dann ergeben sich sehr unterschiedliche Beziehungskonstellationen. Gute Beziehungen müssen nicht notwendigerweise eng sein, auch lose Beziehungen können eine hohe „Güte“ erreichen. Ebenso sind schlechte Beziehungen nicht notwendigerweise lose. So können bestimmte Arbeitsabläufe eine enge Zusammenarbeit erzwingen, selbst wenn die Beziehungen als solche „schlecht“ sind. Wie man sich leicht vorstellen kann, entfaltet Enge in schlechten Beziehungen gänzlich andere Wirkungen als in guten Beziehungen. Gute Beziehungen werden durch eine enge Zusammenarbeit stabilisiert, in schlechten Beziehungen wirkt Enge erdrückend, sie nimmt den Betroffenen gewissermaßen die Luft zum Atmen. Enge wird in guten Beziehungen also meistens positiv und in schlechten Beziehungen negativ erlebt. Umgekehrt birgt ein großer „Abstand“ (eine geringe Enge) in guten Beziehungen die Gefahr, daß die Beziehung aufgrund der geringen Kontakthäufigkeit und des eingeschränkten Kommunikationsaustausches auseinanderbricht. In einer schlechten Beziehung kann ein großer Abstand zwar dazu beitragen, daß sich die Beziehung noch weiter verschlechtert (Aufbau eines Feindbilds, Abtrennung der Erfahrungswelten). Andererseits schafft Abstand Raum für die Entwicklung eines unverkrampfteren Verhältnisses, weil weniger Anlässe für ein Aufeinanderprallen der konflikterzeugenden Verhaltensweisen bestehen und weil sich Konfliktpunkte relativ leicht durch Abgrenzungen und Abspaltungen der Probleme entschärfen lassen.

### ***Gute, enge Beziehungen***

Was folgt aus diesen Überlegungen für unsere Ausgangsfrage? Welche Strategie empfiehlt sich in welcher Beziehungskonstellation? Am einfachsten läßt sich die Frage für enge und gleichzeitig gute Beziehungen beantworten. In derartigen Beziehungen ist eine gezielte Beziehungspflege nicht notwendig. Daher kann der

Vorgesetzte problematische Verhaltensweisen auch relativ ungeschützt und direkt ansprechen. „Vorhaltungen“ des Vorgesetzten werden nicht sofort als Zweifel an der fachlichen Kompetenz, als persönlicher Angriff oder als Infragestellung der eigenen Position erlebt. Im Idealfall werden unterschiedliche Auffassungen als „normal“ und als der Sache dienlich angesehen. Aber selbst in guten Beziehungen ist Kritik alles andere als unproblematisch und es besteht die Gefahr, daß es bei der Besprechung heikler Punkte zu festgefahrenen Gesprächssituationen kommt. In diesem Fall sollte es den beteiligten Personen nicht schwerfallen, darüber zu sprechen, was die Verständigung behindert. Meistens ist es die Art und Weise der Kommunikation, die Schwierigkeiten macht. In diesem Fall empfiehlt es sich, „Metakommunikation“ zu betreiben. Metakommunikation führt zunächst vom aktuellen Streitpunkt weg und setzt die Kommunikation auf ein höheres Abstraktionsniveau. In dem veränderten Abstraktionsniveau liegen neue Verständigungsmöglichkeiten. Die distanzierte Reflexionsbasis kann dazu beitragen, die bestehenden Auffassungsunterschiede zu relativieren und das Fehlverhalten unter einem gemeinsamen Blickwinkel zu betrachten. Außerdem bietet Metakommunikation ganz generell die Chance, bisher unerschlossene Auffassungen des Interaktionspartners kennenzulernen und damit die Beziehung zu bereichern. Dies ist aber nur dann möglich, wenn die Beziehung tatsächlich „stabil“ ist und nicht unter einem Harmonievorbehalt steht. Im anderen Fall entsteht aus Metakommunikation leicht ein Beziehungsgerangel. Dies führt von der konkreten Problembewältigung weg. In guten Beziehungen hat Metakommunikation keinen Selbstzweck, sondern dient vornehmlich der Handhabung der „Sachprobleme“. Festgehalten sei, daß es sich innerhalb guter und enger Beziehungen empfiehlt, unmittelbar an den Sachproblemen anzusetzen. Die wichtigste Gesprächsfunktion innerhalb dieses Beziehungstyps ist die Klärungsfunktion. Als hilfreich erweist sich hier insbesondere die Metakommunikation. In guten Beziehungen besteht nicht die – ansonsten nicht zu unterschätzende – Gefahr, daß Metakommunikation in weitschweifige Beziehungsaussprachen mündet. Es sollte in derartigen Konstellationen nicht schwer fallen, den auch bei der Metakommunikation immer notwendigen Bezug zwischen den Kommunikations- und den Arbeitsproblemen im Auge zu behalten. Schließlich empfiehlt sich normalerweise auch, von einer „formalen“ Ankündigung eines Kri-

tikgesprächs abzusehen. Die auftauchenden Verhaltensprobleme sollten sich normalerweise innerhalb des auch sonst üblichen Verständigungsprozesses bewältigen lassen.

### ***Gute, lose/lockere Beziehungen***

Etwas andere Anwendungsvoraussetzungen für ein Kritikgespräch stellen sich innerhalb von „losen“ oder „lockeren“ Beziehungen. Hier sind allein schon die äußerlich gegebenen Möglichkeiten, unmittelbar in ein Gespräch zu kommen, beschränkt. Anders als enge Beziehungen entwickeln sich lockere Beziehungen auch nicht aus sich selbst heraus. Ohne regelmäßige Stimulation laufen sie Gefahr, auseinanderzubrechen. Dies gilt für jede Art von Beziehung, weshalb man auch gute Beziehungen pflegen muß. Der zentrale Ansatzpunkt für das Führungsverhalten ist in dieser Situation daher auch die „Beziehungspflege“. Für das Kritikgespräch empfiehlt sich entsprechend die Anwendung der Beziehungsstrategie. Das wichtigste Instrument zur Aufrechterhaltung und Pflege der guten Beziehungen ist der Verhaltenskontrakt. In einem derartigen „informellen Vertrag“ vereinbaren der Vorgesetzte und der Mitarbeiter, welche Schritte der Mitarbeiter gehen muß, um sein Verhaltensproblem zu lösen und welche Unterstützung der Vorgesetzte ihm hierbei gewährt. Der Kern eines Verhaltenskontraktes ist ein Versprechen. Für die Wirksamkeit von „Versprechen“ gerade in guten, aber relativ losen Beziehungen sprechen i.w. zwei Gründe. Zum einen kann man in guten Beziehungen davon ausgehen, daß die Partner nicht im Verbalen bleiben, sondern sich auch tatsächlich darum bemühen werden, die getroffene Vereinbarung einzuhalten. Zum anderen schafft der Verhaltenskontrakt eine gegenseitige Bindung und verleiht damit der Beziehung eine Stabilität, die ihr ansonsten eher fehlt. Ein konkretes Instrument, das zur Verwirklichung des Kontraktgedankens genutzt werden kann, ist die „Zielvereinbarung“ (vgl. u.a. Breisig 2000, Bungard u.a. 2000). Dies insbesondere deswegen, weil Zielvereinbarungen sehr flexible Instrumente sind. Für die konkrete Ausgestaltung von Zielvereinbarungen existieren sehr viele Optionen, weshalb es möglich ist, dieses Instrument ganz auf die jeweils gegebene Arbeitssituation abzustimmen (vgl. Drees/Martin 2001). Zusammenfassend sei festgehalten, daß sich in guten, aber lockeren Beziehungen das Führungsmittel

der Vereinbarungen am besten eignet. Die wichtigste Funktion im Kritikgespräch ist innerhalb des hier betrachteten Beziehungstyps damit auch die Selbstverpflichtung.

### ***Enge, schlechte Beziehungen***

In guten Beziehungen fällt Kritik naturgemäß leichter als in schlechten Beziehungen. Man kann sogar den Sinn von Bemühungen bezweifeln, auch in schlechten Beziehungen konstruktive Kritik üben zu wollen (siehe die oben aufgeführte These 1). Nun wird sich eine schlechte Beziehung sicher nicht spontan durch ein Gespräch verbessern lassen, zumal wenn das Thema des Gesprächs die Kritik am „Fehlverhalten“ ist. Deswegen sollte man aber dennoch nicht den Kopf in den Sand stecken und die Beziehung sich selbst überlassen. Schließlich führen auch kleine Schritte weiter. Und ein guter Führer beweist sich eben auch und vor allem in schwierigen Situationen.

Eine erste Regel, die in „beziehungsgestörten“ Verhältnissen beherzigt werden sollte, lautet, daß man sich der Schwierigkeiten bewußt ist, daß man also die Qualität der Beziehung nicht ignoriert, sondern bei seinem Handeln berücksichtigt. Es wäre geradezu kontraproduktiv, innerhalb von schlechten Beziehungen ebenso zu handeln wie innerhalb von guten Beziehungen. Es ist schlichtweg naiv zu glauben, die Tatsache, daß man sich selbst um ein „normales“ Verhalten bemüht, könne den Partner dazu veranlassen, ein ebenso normales Verhalten zu entwickeln. Dies ist nicht deswegen ein Irrglaube, weil „schwierige“ Interaktionspartner angeblich unverbesserlich sind, sondern weil schlechte Beziehungen immer eine Geschichte haben, die nachwirkt und sich nicht durch kontrafaktisches Verhalten aufheben läßt. Das heißt, die Entwicklung hin zu einer schlechten Beziehung hat Gründe, die sich erst wieder entwirren müssen (ein mitunter mühsames Unterfangen), bevor sie sich (langsam) wieder zu guten Beziehungen entwickeln können. Dazu reicht es nicht, einfach die situativen Bedingungen zu verbessern. Denn soziale Situationen sind sozial definierte Situationen und damit entscheiden darüber, wie sich eine Beziehung entwickelt, letztlich die Definitionsleistungen der Beteiligten. Es kommt also darauf an, wie die Interaktionspartner das Handeln des andern

interpretieren. Es genügt nicht, daß man dem „unverständigen“ Partner das richtige Verhalten „vorlebt“, denn dieser wird – hinreichendes Mißtrauen vorausgesetzt – Freundlichkeit als Falschheit und Entgegenkommen als Schwäche interpretieren und auch gute Worte als reine Heuchelei empfinden. Dennoch ist die Situation nicht aussichtslos, und zwar gerade auch deswegen, weil es auf die Definition der Beteiligten ankommt. Wenig sinnvoll ist es jedoch, die Beziehung direkt angehen zu wollen, also zum Beispiel auf die Metakommunikation zu setzen. Reden schafft nur bedingt Vertrauen. Wesentlich besser als Worte wirken Taten. Vertrauensbildende Maßnahmen sind aber nur wirksam, wenn sie im hier und jetzt ansetzen (vgl. z.B. Osgood 1977, Lindskold 1981, Lindskold 1986) und sich auf konkrete und unmittelbar faßbare Ereignisse richten. Im Führungsalltag kann dies z.B. durch Vergabe klar abgegrenzter Aufgaben oder durch die Übertragung von kleineren Projekten geschehen. Der Vorgesetzte kann seinem Mitarbeiter Verantwortlichkeiten übertragen, ihn in Entscheidungen einbeziehen und gemeinsam mit ihm bestimmte Aufgaben erledigen, also Situationen schaffen, aus denen der Mitarbeiter einen unmittelbaren Nutzen zieht und erleben kann, daß der Vorgesetzte vertrauenswürdig ist.

Doch was bedeutet dies für das Kritikgespräch, in dem es ja nicht um das Verteilen von Belohnungen, sondern um das Thema Kritik geht, also um die Behandlung von Geschehnissen, die doch eher geeignet sind, die ohnehin schlechte Beziehung weiter zu belasten? Nun, die Glaubwürdigkeit vertrauensbildender Maßnahmen zeigt sich paradoxerweise nicht so sehr im Umgang mit positiven Ereignissen, sondern gerade in heiklen Situationen. Positive Signale (siehe die oben angeführten vertrauensbildenden Maßnahmen) können in der Alltagssituation leicht „wegerklärt“ werden: sie sind dann eben z.B. nur Ausdruck der Tatsache, daß der Vorgesetzte auf einen angewiesen ist. Bleibt der Vorgesetzte aber auch bei offensichtlichem Fehlverhalten kooperativ, dann gibt er einen Vertrauensvorschuß, den man nur schwer ignorieren kann. Heißt dies nun, daß der Vorgesetzte Fehlverhalten dulden oder gar noch belohnen sollte? Nein, im Gegenteil. Kritikwürdiges Verhalten sollte keinesfalls großzügig übersehen werden. Das oberste Gebot in schlechten Beziehungen lautet Klarheit, Klarheit insbesondere auch über die Auf-

fassung des Vorgesetzten darüber, wie eine Aufgabe zu erledigen ist und welche Verhaltensweisen er nicht dulden wird. In schlechten Beziehungen sollte der Vorgesetzte also gerade nicht zurückweichen, sondern durchaus die Konfrontation suchen und dem Mitarbeiter seine Position deutlich machen. Die Konfrontation ist allein schon deswegen notwendig, weil sich ansonsten der wechselseitige Ärger über das Verhalten des anderen Ausdruck in kleinlichen Störungen und Hakeleien sucht, Verhaltensweisen, die die Qualität des Arbeitslebens nachhaltig beeinträchtigen und auch der Arbeitseffizienz nicht gerade dienlich sind. Im Mittelpunkt des Kritikgesprächs steht daher - innerhalb von schlechten Beziehungen - die Bewertungsfunktion. Dies gilt auch für die zu ergreifenden Maßnahmen zur Veränderung des Fehlverhaltens. Sie sollten klar umrissen und in ihrer Wertigkeit keinem Zweifel unterliegen. Idealerweise fußen die Maßnahmen auch in schlechten Beziehungen auf Vereinbarungen, die der Vorgesetzte mit seinem Mitarbeiter trifft. Gegenstand der Vereinbarungen sollte sein, welche Verhaltensweisen erwartet werden, welche Aufgaben zu erledigen sind, wann die Aufgaben als erledigt gelten und in manchen Fällen auch, wie sie zu erledigen sind. Ebenso sollte beschrieben werden, welche Qualität ein Verhalten haben muß, damit man mit ihm zufrieden sein kann. Ist eine Vereinbarung nicht möglich oder liefe eine Vereinbarung auf einen „faulen Kompromiß“ hinaus, dann sollte der Vorgesetzte auf weitere Versuche einer Einigung verzichten und stattdessen entsprechende Anweisungen geben. Hierbei sollte er sich ganz korrekt verhalten, also evtl. bestehende formale Verfahrensweisen beachten und sich auch im persönlichen Umgang mit dem Mitarbeiter keine Entgleisungen leisten. Ganz besonders wichtig ist, daß die ergriffenen Maßnahmen fair sind. Der Mitarbeiter sollte also nicht anders behandelt werden als seine Kollegen. Auch diesbezüglich gilt es, möglichst große Transparenz herzustellen. Auch sollte der Vorgesetzte vermeiden, sich mit seinen Mitarbeitern gegen den „schwierigen“ Kollegen zu verbünden, weil er mit einem derartigen Verhalten nicht nur die Beziehung weiter verschlechtern wird, sondern auch seine Position als Vorgesetzter schädigt.

### **Schlechte, lockere Beziehungen**

Die bisher beschriebenen Regeln beziehen sich zwar primär auf enge Beziehungen, sie gelten i.w. aber auch für Arbeitssituationen, in denen die Tätigkeiten von Vorgesetzten und Mitarbeitern weniger ineinander greifen. In lockeren Beziehungen gibt es allerdings eine Besonderheit. In ihnen kann man sich leichter aus dem Weg gehen als in engen Beziehungen. Hierin liegt eine Versuchung. Ein Vorgesetzter muß nicht alle Fehler seiner Mitarbeiter auf seine Kappe nehmen. Im Zweifel kommt es ihm gerade recht, wenn ein ungeliebter Mitarbeiter Fehler macht, denn dies liefert ihm Argumente, die seine Vorbehalte stützen und die er „gegen den Mitarbeiter verwenden“ kann.<sup>2</sup> Von derartigen Emotionen sollte sich der Vorgesetzte aber nicht leiten lassen. Auch sollte er keine Ausweichstrategie verfolgen, also z.B. den Mitarbeiter ignorieren, denn keine Kommunikation ist auch eine Kommunikation und zwar eine Kommunikation, auf die man keinen Einfluß nehmen kann. Der Vorgesetzte sollte also seine Rolle ernst nehmen und sich mit dem Fehlverhalten des Mitarbeiters auseinandersetzen. Als Verhaltensstrategie empfiehlt sich daher in schlechten, lockeren Beziehungen die Rollenklärung. Eine derartige Rollenklärung läßt sich nicht „einfach“ durch direkte Gespräche erreichen. Sie basiert vielmehr auf adäquatem Verhalten des Vorgesetzten. Hier-für ist es hilfreich, wenn der Vorgesetzte sich darüber im klaren ist, welches Rollenverhalten zu welcher Aufgaben-/Mitarbeiterkonstellation paßt. Der Mitarbeiter sollte ein klares Verständnis von der Aufgabe seines Vorgesetzten gewinnen. Dieses Verständnis geht in lockeren Arbeitsbeziehungen u.a. wegen der dort bestehenden Tendenzen zur Abschottung der eigenen Tätigkeit leicht verloren. Man schreibt sich aufgrund der vor Ort gemachten Arbeitserfahrungen eine unmittelbare Arbeitskompetenz zu, sieht sich als eigener Herr, empfindet sich als „zuständig“ und wehrt sich gegen fremden Zugriff. Dies gilt zumal in schlechten Beziehungen. Tatsächlich sollte sich der Vorgesetzte daher auch nicht ad hoc in die Tätigkeit seines Mitarbeiters „einmischen“. Er sollte dessen ungeachtet deutlich machen,

---

<sup>2</sup> Dies gilt insbesondere dann, wenn der Vorgesetzte beabsichtigt, den Mitarbeiter evtl. ganz aus seiner Stelle zu verdrängen. Von diesem Fall wollen wir aber nicht ausgehen. Wenn eine Beziehung „untragbar“ geworden ist, wenn eine Zusammenarbeit keinen Gewinn mehr bringt, dann kann auch ein Kritikgespräch nichts mehr bewirken und man sollte über andere Maßnahmen nachdenken (z.B. eine Versetzung, eine neue Aufgabenabgrenzung oder auch eine Entlassung).

daß auch und gerade seine Person für das Arbeitsverhalten seines Mitarbeiters (mit-) verantwortlich gemacht wird. Der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter sollten daher auch ein gemeinsames Verständnis über ihre wechselseitigen Rechte und Pflichten entwickeln. Innerhalb des Kritikgesprächs sollte dementsprechend deutlich herausgearbeitet werden, in welcher Weise das Fehlverhalten gegen die Pflichten des Mitarbeiters verstößt bzw. inwieweit es die Rechte des Vorgesetzten beeinträchtigt.

Abbildung 5 faßt unsere Überlegungen nochmals schematisch zusammen. Anzumerken bliebe, daß man sich natürlich nicht in schlechten Beziehungen einrichten sollte. Auf Dauer betrachtet, müssen sich schlechte in gute Arbeitsbeziehungen verwandeln. Die Arbeit an der Beziehung zu seinen Mitarbeitern gehört ebenso zu den nicht delegierbaren Führungsaufgaben wie die Kontrolle der Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Um gute Mitarbeiterbeziehungen zu erreichen, kann der Vorgesetzte bekanntlich auf eine Vielzahl von Instrumenten zurückgreifen. Er wird hier nicht zuerst an das Kritikgespräch denken.

	Gute Beziehung	Schlechte Beziehung
Enge Beziehung	Direkte Gespräche führen	Konfrontation suchen
Lockere Beziehung	Einen Vertrag schließen	Rollen klären

Abb. 5: Gesprächsstrategien in unterschiedlichen Beziehungskonstellationen

## 7 Fazit

Im Kritikgespräch entlarvt sich die Rhetorik der Gleichberechtigung. Das Kritikgespräch ist ein Mittel der Hierarchie. Dies braucht nicht und sollte auch nicht verschleiert werden. Ein Vorgesetzter hat einen Anspruch auf eine ordentliche Arbeitsleistung seiner Mitarbeiter. Ist diese Leistung aus Gründen, die der Mitarbeiter zu vertreten hat, nachhaltig gefährdet, dann muß ihn der Vorgesetzte daraufhin ansprechen. Kommt es innerhalb des Kritikgesprächs zu keiner einvernehmlichen Lösung, sollte sich der Vorgesetzte zu seinem Willen bekennen und auf der Erfül-



lung der Arbeitsanforderungen bestehen.<sup>3</sup> In einem Arbeitsvertragsverhältnis, das auf einer freiwilligen Vereinbarung beruht und das man jederzeit schadlos beenden kann, ist es die legitime Aufgabe des Vorgesetzten, die vereinbarten Regeln auch durchzusetzen. Selbstverständlich kann jeder Mitarbeiter im Gegenzug auch erwarten, daß Kritikgespräch nicht leichtfertig angezettelt werden. Der Vorgesetzte hat die Pflicht, sich sorgfältig zu überlegen, ob es angesichts der Schwere des Fehlverhaltens und angesichts der ihm vorliegenden Informationen überhaupt angebracht ist, ein Kritikgespräch durchzuführen. Ebenso kann erwartet werden, daß er sich gründlich auf das Gespräch vorbereitet und es auch sorgfältig durchführt.

## **Literatur**

**ANTONS, K. 1992: PRAXIS DER GRUPPENDYNAMIK, 5. AUFLAGE, GÖTTINGEN/TORONTO/ZÜRICH**

**ASENDORPF, J./BANSE, R. 2000: PSYCHOLOGIE DER BEZIEHUNG, BERN U.A.**

**ARONSON, E. 1994: SOZIALPSYCHOLOGIE, HEIDELBERG U.A.**

**BREISIG, T. 2000: ENTLOHNEN UND FÜHREN MIT ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHEN, FRANKFURT A.M.**

**BUNGARD, W. 2000 (HRSG.): ZIELVEREINBARUNGEN ERFOLGREICH UMSETZEN, WIESBADEN**

**DREES, V./MARTIN, A. 2001: DAS FÜHREN VON ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHEN, SCHRIFTEN AUS DEM INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG, HEFT 6, LÜNEBURG**

**FRÖHLICH, P. 1997: KRITISIEREN – ABER RICHTIG, MÜNCHEN**

**GORDON, T. 1982: MANAGERKONFERENZ. EFFEKTIVES FÜHRUNGSTRAINING, 2. AUFLAGE, HAMBURG**

---

<sup>3</sup> Dies gilt selbstverständlich nur innerhalb der Grenzen, die eine freiheitliche Rechtsordnung setzt.

**KIRSCH, W. 1994: DIE HANDHABUNG VON ENTSCHEIDUNGSPROBLEMEN, 4. AUFLAGE, MÜNCHEN**

**KOSSBIEL, O. 1995: ANERKENNUNG UND KRITIK ALS FÜHRUNGSINSTRUMENTE, IN: KIESER, A./ REBER G./ WUNDERER, R. (HRSG.): HANDWÖRTERBUCH DER FÜHRUNG, 2. AUFLAGE, STUTTGART, SP. 22-34**

**KRAMER, M. 1999: TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS. EMERGING PERSPECTIVES, ENDURING QUESTIONS, IN: ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY, 50, S. 569-598**

**KRAMER, R.M./TYLER, T.R. 1995 (HRSG.): TRUST IN ORGANIZATIONS, THOUSANDS OAKS/LONDON/NEW DEHLI**

**LEICHER, R. 1997: SO FÜHRT MAN KRITIKGESPRÄCHE RICHTIG, 2. AUFLAGE, RENNINGEN**

**LINDSKOLD, S. 1981: DIE ENTWICKLUNG VON VERTRAUEN, DER GRIT-ANSATZ UND DIE WIRKUNG VON KONZILIANTEM HANDELN AUF KONFLIKT UND KOOPERATION, IN: GRUNWALD, W./LILGE, H.G.: KOOPERATION UND KONKURRENZ IN ORGANISATIONEN, BERN U.A., S. 241-273**

**LINDSKOLD, S. 1986: GRIT. REDUCING DISTRUST THROUGH CAREFULLY INTRODUCED CONCILIATION, IN: WORCHEL, S./ WILLIAM G. A. (HRSG.): PSYCHOLOGY OF INTER-GROUP RELATIONS, CHICAGO**

**LUTHANS, F./KREITNER, R. 1985: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MODIFICATION AND BEYOND, GLENVIEW**

**MARTIN, A. 2001: PERSONAL. THEORIE, POLITIK UND GESTALTUNG, STUTTGART**

**MARTIN, A./DREES, V. 1999: VERTRACKTE BEZIEHUNGEN, DARMSTADT**

**MEIER, R. 1996: DAS MOTIVIERENDE KRITIKGESPRÄCH, REGENSBURG/BONN**

**NEUBERGER, O. 1973: DAS MITARBEITERGESPRÄCH, MÜNCHEN**

**NEWCOMB, T.M. 1950: SOCIAL PSYCHOLOGY, NEW YORK**

**OSGOOD, C.E. 1977: DIE STRATEGIE DER KALKULIERTEN DEESKALATION, IN: FREI, D. (HRSG.): THEORIEN DER INTERNATIONALEN BEZIEHUNGEN, MÜNCHEN, S. 173-176**

**PAWLOWSKI, K./RIEBENSAHM, H. 1998: KONSTRUKTIV GESPRÄCHE FÜHREN, REINBEK**

**REMPEL, J.K./HOLMES, J.G./ZANNA, M.P. 1985: TRUST IN CLOSE RELATIONSSHIPS, IN: JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY, 49, S. 95-112**

**ROSENSTIEL, L. v. 1975: ANERKENNUNG UND KORREKTUR, IN: GAUGLER, E. (HRSG.): HANDWÖRTERBUCH DES PERSONALWESENS, STUTTGART, SP. 22-32**

**SADER, M. 1996: PSYCHOLOGIE DER GRUPPE, 5. AUFLAGE, WEINHEIM/MÜNCHEN**