

## „DEMONTAGE“

## KRITIK MIT DER BRECHSTANGE?

*Manchmal ist es der berühmte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt. Dann sucht sich der angestaute Frust seinen Weg. Und macht – um beim Bild zu bleiben – alle(s) nass. Ganz menschlich, irgendwie verständlich. Vielen von uns ist dieses Phänomen nicht unbekannt.*

Als Minister Schäuble seinen Pressesprecher Dr. Michael Offer öffentlich abwatschte, war die Öffentlichkeit Zeuge. Der Betroffene trat kurz danach zurück, der Minister meinte, „vielleicht überreagiert“ zu haben. So weit, so gut? Nicht ganz! Was hier in Sachen Kritik vor den Augen und Ohren der Journalisten abgelaufen ist, findet in manchen Unternehmen in geschlossener Gesellschaft statt. In Abteilungen, bei Meetings, direkt und indirekt, frontal und süffisant. Nicht immer von oben und keineswegs immer nur dann, wenn das Fass gerade überläuft.

**Ich schlage für die Betrachtung zwei Blickwinkel vor: der erste auf den Geführten, der zweite auf den Führenden**

Es ist wenige Monate her, dass in dieser Republik ein Bundespräsident abdankte, der für eine Äußerung kritisiert wurde und beleidigt erklärte, dass er sich so etwas in seinem hohen Amte nicht gefallen lassen müsse. Sein Abgang überraschte, und seine Reaktion erschien nicht gerade sehr souverän: Er tat dem Amt des Bundespräsidenten mit Sicherheit keinen Gefallen, gerade in einer Zeit, in der seine Erfahrung und seine Expertise einen besonderen Stellenwert hatten und seine Beliebtheit in der Bevölkerung außerordentlich hoch war. Ein wenig drängte sich der Verdacht auf, dass da einer die Gelegenheit wahrgenommen hat, sich auf besonders spektakuläre Weise aus der Verantwortung in den Ruhestand zu verabschieden.

Nach weiteren Rücktritten mit unterschiedlichsten Begründungen sei die Frage erlaubt, ob wir eine Republik der Mimosen geworden sind. Wer traut sich (vielleicht außerhalb des Handwerks) schon noch, einen Auszubildenden zurechtzuweisen? Er könnte ja beschließen, morgen nicht mehr zu kommen. Wer erlaubt sich schon noch, einen Mitarbeiter zu kritisieren? Er könnte ja wegen Mobbing klagen.

Es ist schon eigenartig, dass sich gerade in dieser Zeit manche Führungskräfte



Stefan Müller, stefan müller personalperspektiven

nach einem „Chef mit Ecken und Kanten“ sehnen, einem Menschen, der wunderbar unvollkommen ist, alles andere als aalglatt, aber mit seinen Fehlern und Schwächen mindestens authentisch und berechenbar. Der sogar mal brüllt, bei dem aber nach dem Sturm auch wieder die Sonne scheint. Manche schwärmen von solchen „Persönlichkeiten“ in ihrer Erinnerung geradezu.

**Und damit Szenenwechsel zum Führenden: Warum läuft ein Fass überhaupt voll (bevor es überläuft)? Muss das sein?**

Nun, es könnte mehrere Ursachen haben. Die eine wäre, dass der Führende mit Feedback und Kritik so lange wartet, bis alle Dämme brechen. Ein Grund dafür könnte die Erfahrung sein, dass beim Geführten freundlich und konstruktiv vorgetragene Kritik nicht ankommt, trotz zahlreicher höflicher Versuche. Oder aber, dass der Führende zu den nicht gerade seltenen Exemplaren gehört, die sich mit dem Kritisieren schwertun. Denen Kommunikation an sich oder zumindest Kritikgespräche widerstreben, die hoffen,

dass es der Mitarbeiter „auch so merkt“, die darauf vertrauen, dass Aussitzen genügt. Und irgendwann derart viel Enttäuschung angesammelt haben, dass alles auf einen Schlag nach außen dringt.

Es könnte aber auch sein, dass sich das Fass des Führenden aus ganz anderen Gründen füllt. Vielleicht aus persönlichem Frust über Privates. Vielleicht aus dem eigenen Gefühl, nur ein Rad im Getriebe zu sein. Vielleicht aus Überlastung, deren Ursache nicht immer bei den anderen zu finden ist. Dann wird irgendeine(r) zum Opfer, der/die gerade den Weg kreuzt. Und sich anschließend die Frage stellt, ob er/sie „im falschen Film gelandet ist“.

Und doch – es gibt auch die bewusste Strategie der Demontage. Zum Beispiel, um einen unliebsamen Konkurrenten auszuschalten, eine nachdrängende Führungskraft klein zu halten. Oder um den Mitarbeitern klarzumachen, wer hier das Sagen hat.

Der Demontierte geht dem Unternehmen verloren, zuerst innerlich, dann je nach