

Kontraproduktive Führung

Verhängnisvolle Vorwürfe

Ob bewusst oder unbewusst, direkt oder indirekt, wir machen anderen oft Vorwürfe. Führungskräfte bilden da keine Ausnahme. Der Unterschied: Wenn sie sich gegenüber ihren Mitarbeitern vorwurfsvoll verhalten, hat das auf Dauer gravierende negative Folgen – für die Mitarbeiter wie für sie selbst.

Preview

► Stressiges Feedback:

Wie Vorwürfe die Performance senken

► Hard-Soft-Denken:

Warum manche Führungskräfte Kritik immer vorwurfsvoll äußern

► Wertloser Wettstreit:

Wohin provokative Fragen meistens führen

► Destruktiver Dauer-

stress: Warum vorwurfsvolle Führung krank macht

► **Ego-Wissens-Bias:** Der häufigste Grund für indirekte Vorwürfe

Ich geige dir meine Meinung, lese dir die Leviten, mach dir die Hölle heiß, dich zuerst zur Schnecke und danach zur Sau, putz dich runter, stauch dich zusammen, mach Kleinholz aus dir, und ramm dich dann ungespitzt in den Boden. Im Deutschen gibt es unzählige Ausdrücke dafür, einer anderen Person Vorwürfe zu machen. Weit mehr als in den meisten anderen Sprachen. Das ist kein Kompliment an die mannigfaltige deutsche Sprache, auch kein Vorwurf, sondern eine Feststellung. Und ein deutliches Indiz: Für eine hierzulande lang gereifte und innig gepflegte Vorwurfskultur. Wer es etwas dramatisch mag, könnte Deutschland mit einigem Fug und Recht als Mutterland der Vorwürfe bezeichnen.

Vor allem in den Büros fallen viele Vorwürfe, aus naheliegenden Gründen. Zum einen treffen dort Personen aufeinander, die sich nicht oder nur bedingt aus dem Weg gehen können, wenn sie nicht miteinander

klarkommen. Zum anderen geht es im Job per se um viel, letztlich für die meisten um nichts weniger als die eigene finanzielle Existenz, was den Reflex nährt, Schuld von sich auf andere zu schieben. Führungskräfte bilden da keine Ausnahme. In einer Studie der Personalberatung Rochert Mummert gab fast jeder zweite der mehr als 1.000 befragten Arbeitnehmer an, dass seine Führungskraft öfters unsachlich argumentiere und ihnen Vorwürfe mache.

Vorwürfe verlangsamen das Denken

Wie Vorwürfe in Beziehungen mit Machtgefälle wirken, hat ein Forscherteam des Zentralinstituts für seelische Gesundheit in Mannheim in einem Experiment untersucht. Die Wissenschaftler ließen ihre Probanden Leistungstests mit Zahlen und Figuren unter Zeitdruck absolvieren. Nach jedem Durchlauf gaben die in weiße Kittel



Foto: NickS / iStock

gekleideten und sehr bestimmt auftretenden Versuchsleiter den Teilnehmenden Feedback – genauer gesagt: unabhängig von ihrer gezeigten Leistung warfen sie ihnen vor, zu langsam zu arbeiten. Mit jedem Vorwurf sank die Leistung der Teilnehmer in der nächsten Testrunde, gleichzeitig stieg ihr Stresslevel, der über Speichelproben gemessen wurde. Bis die Probanden schließlich, wie es im Versuchsbericht heißt, erschöpft und frustriert das Experiment beendeten. Die Erklärung: Das Gehirn wertet Vorwürfe wie Angriffe, schüttet Stresshormone aus, die uns körperlich schneller, dafür aber geistig langsamer und unbeweglicher machen. Die Stressreaktion fällt dabei naturgemäß umso heftiger aus, je mächtiger der Angreifer ist bzw. uns erscheint. In flacheren Hierarchien dürften Vorwürfe durch Führungskräfte daher nicht ganz so verheerend wirken wie in ausgeprägten hierarchischen Strukturen. Gleichsam

erzeugen sie auch dort Stress und senken damit die Leistungsfähigkeit. Denn solange es die Führungskraft ist, die letztlich über die Stelle des Mitarbeiters entscheidet bzw. mitentscheidet, befindet sie sich ihm gegenüber in einer deutlich mächtigeren Position – selbst wenn der Umgang im Daily Business noch so hemdsärmelig daherkommt.

Die verschmähte Kunst der konstruktiven Kritik

Manche Führungskräfte greifen zum Vorwurf, weil sie nur zwei Optionen sehen: auf der einen Seite eben die direkte, vorwurfsvolle Verhaltenskritik. Und auf der anderen Seite eine Wattebausch-Kritik im Stil von „Vielleicht müssen wir mal reden, weil es da eventuell ein klitzekleines Problemchen geben könnte – aber nur wenn du Zeit hast.“ Das mit der Wahl zwischen nur zwei Optionen stimmt natürlich nicht.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern Vorwürfe machen, erzeugen sie bei ihnen Stress. Dieser macht geistig langsamer und unbeweglicher, senkt also die Leistungsfähigkeit.

Die Wattebausch-Kritik wie der Vorwurf bilden nur die Extrempositionen auf einer Skala der vielen Möglichkeiten, Mitarbeiterverhalten kritisch anzusprechen. Dazwischen gibt es viele konstruktive Möglichkeiten – ohne Vorwurf und auch ohne weichgespülte Rhetorik (siehe auch Tutorial Seite 56). Die konstruktive Kritik ist so etwas wie die anständige, unscheinbare Schwester des Vorwurfs: Alle haben schon einmal von ihr gehört, die meisten interessieren sich aber nicht weiter für sie. Und nur wenigen kommt es in den Sinn, sich mit ihr zu verabreden, um mehr über sie zu erfahren.

Gleichwohl sind direkte Vorwürfe durch Führungskräfte à la „Sie arbeiten zu langsam“ oder „Du machst zu viele Fehler“ eher die Ausnahme als die Regel. Deutlich weiter verbreitet sind jene Vorwürfe, die sich erst auf den zweiten Blick als Vorwurf entpuppen: sogenannte indirekte Vorwürfe. Oft kommen diese in Gestalt von provokativen Fragen daher.

Beispiel: „Sie glauben doch nicht wirklich, dass Ihr Vorgehen zur Lösung führt?“ Oder: „Du hast allen Ernstes dem Kunden gesagt, dass er ...?“ Oder: „Du meinst also, dass du auf diese Weise irgendetwas bewirken kannst?“ Der Vorwurf, der bei solchen provokativen Fragen mitschwingt, ist mehr oder weniger immer derselbe: „Du hast ja

von der Sache überhaupt keine Ahnung.“ Anders formuliert: „Du bist inkompetent.“

Provokative Fragen münden oft in einem argumentativen Wettstreit

Meistens schalten Mitarbeiter bei solchen provokativen Fragen auf Gegenwehr. Selbst dann, wenn die Führungskraft offensichtlich in der Sache Recht hat, das heißt, das Vorgehen des Mitarbeiters also tatsächlich nicht zielführend ist, und er dieses eigentlich auch einsieht. Denn der Führungskraft Recht zu geben, hieße auch, dem indirekten Vorwurf, inkompetent zu sein, zuzustimmen. Durch die provokative Frage wird der Mitarbeiter mitunter in eine absurde Situation manövriert: Er verteidigt mit Zähnen und Klauen einen Vorschlag oder ein Vorgehen, den oder das er mittlerweile selbst als kontraproduktiv einschätzt – zumindest vordergründig. Hintergründig verteidigt er seine Kompetenz und sein Ansehen.

Provokative Fragen arten daher häufig in einen argumentativen Wettstreit aus: Argumente dafür und dagegen werden hingeworfen, wobei die Sachebene immer weiter in den Hintergrund rückt. Letztlich geht es nur noch darum, sich gegenüber der anderen Person zu behaupten, das Gegenüber zu besiegen. Wer auch immer sich dabei durchsetzt, wobei das meistens die Führungskraft sein dürfte, bei solchen Wettstreiten gibt es – außer vielleicht einem flüchtigen Triumphgefühl – nichts zu gewinnen. Aber es gibt immer eine Verliererin: die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Mit anderen Worten: ein leistungshemmender Konflikt ist geboren.

Der Ärger über Vorwürfe gärt nach – und kann Racheaktionen auslösen

Weniger selbstsichere Mitarbeiter lassen sich dagegen nicht oder nur in Ausnahmefällen auf argumentative Wettstreite mit ihrer Führungskraft ein. Ihr typisches Reaktionsmuster auf provokative Fragen besteht vielmehr darin, nach außen zurückzurudern – innerlich den indirekten Vorwurf aber keinesfalls zu schlucken. Stattdessen gärt der Ärger über diesen in ihnen weiter. Und im – aus Sicht der Führungskraft – Worst Case nutzen sie die nächstbeste Gelegenheit, es ihrem Chef oder ihrer Chefin heimzuzahlen. Etwa dadurch, dass sie wichtige Informationen nicht weitergeben oder sich genau dann krankmelden, wenn die Personallage gerade besonders angespannt ist.



Mehr zum Thema

► Timo Müller: Bevor der Sturm beginnt – Wie Führungskräfte effektiv Konflikte verhindern und bewältigen.

Wiley-VCH 2018, 24,99.

Vorwürfe der Führungskraft in Richtung Mitarbeiter – oder auch umgekehrt – sind ein häufiger Grund für Konflikte am Arbeitsplatz. Geschildert wird, wie sich solches Vorwurfsverhalten vermeiden lässt, wie man selbst mit Vorwürfen umgehen kann, welche weiteren Gründe es für Konflikte im Job gibt und wie sich akute und schwelende Konflikte lösen lassen. Mit viel psychologischem Hintergrundwissen, Beispielen und Praxistipps.

► Michael Rossié: Führungskommunikation – Haltung hilft.

www.managerseminare.de/MS250AR05

Vorwürfe entstehen aus einer bestimmten Haltung heraus. Beschrieben werden zehn „Haltungspunkte“, die nicht nur zu einer vorwurfsfreien Kommunikation führen, sondern auch dazu, dass Gespräche grundsätzlich angenehmer und effektiver werden.

Es gibt aber auch Mitarbeiter, die auf die implizite Botschaft solcher provokativen Fragen regelrecht anspringen, sie als Wahrheit nehmen und als (weiteren) Beleg für ihre mangelhafte Kompetenz. Das sind vor allem solche, die mit solchen Vorwürfen bereits Erfahrungen haben, etwa weil sie in ihren Kindertagen von ihren Lehrern oder Eltern regelmäßig abgewertet wurden. Ihnen wurde bereits häufig das Gefühl vermittelt, unzureichend zu sein. Manchmal verfallen diese Mitarbeiter sogar in Rollenmuster aus ihrer Kindheit zurück, wenn sie mit indirekten oder direkten Vorwürfen konfrontiert werden: „Es tut mir leid, seien Sie mir bitte nicht böse ...“ Oder: „Ich sehe es ja ein, schimpf doch bitte nicht mit mir ...“

Vorwurfsvolle Führung macht krank

Ganz gleich, wie die Mitarbeiter auf die indirekten Vorwürfe reagieren, genauso wie direkte Vorwürfe bedeuten diese für sie Stress – und der erschwert nicht nur kurzfristig das Denken, sondern kann langfristig auch krank machen – zuerst seelisch, dann zusätzlich noch körperlich. Studien weisen einen sehr klaren Zusammenhang zwischen Führungsstil und Krankheitsquote in Teams auf. Und ein vorwurfsvolles Führungsverhalten gehört ohne Frage zu jenen Stilen, die für die Mitarbeitergesundheit alles andere als förderlich sind.

Besonders verheerend wirken sich Vorwürfe gegenüber Mitarbeitern dann aus, wenn sie vor anderen geäußert werden. Argumentative Wettstreite werden dann meist noch heftiger ausgetragen, weil die Angst, das Gesicht zu verlieren, sich in der Gruppe potenziert. Mitarbeitende, die zurückrudern, fühlen sich noch stärker gedemütigt. Der stille Ärger hallt länger nach. Und bei jenen, die auf die Vorwürfe anspringen, ist das Schamgefühl in der Gruppensituation noch intensiver: Ihnen bricht ein noch größeres Stück aus ihrem bröckeligen Selbstbewusstsein.

Der eigene Bereich trocknet informativ aus

In aller Regel sind sich Führungskräfte nicht bewusst, welchen Schaden sie mit vorwurfsvollem Verhalten anrichten. Bei ihren Mitarbeitern, aber auch unmittelbar für sich selbst und ihren Bereich. Denn vorwurfsvoller und damit respektloser Umgang mit Mitarbeitern spricht sich immer herum. Die Führungskraft erlangt einen gewissen Ruf: Mit ihm oder ihr ist nicht gut Kirschen

Vielfältige Vorwürfe

Dass es in Deutschland eine lang gehegte und gepflegte Vorwurfskultur gibt, lässt sich an der Sprache erkennen. In kaum einer anderen gibt es so viele Ausdrücke dafür, einer anderen Person Vorwürfe zu machen, wie im Deutschen. Eine (kleine) Auswahl:

- ▶ etwas ankreiden
- ▶ beschuldigen
- ▶ etwas aufs Brot schmieren
- ▶ unter die Nase reiben
- ▶ vorhalten
- ▶ die Meinung geigen
- ▶ die Ohren langziehen
- ▶ tadeln
- ▶ anmeckern
- ▶ ausschimpfen
- ▶ scharf zurechtweisen
- ▶ zeigen, wo der Hammer hängt
- ▶ eine Lektion erteilen, die sich gewaschen hat
- ▶ die Leviten lesen
- ▶ den Kopf waschen
- ▶ zur Minna machen
- ▶ runtermachen
- ▶ zusammenstauchen
- ▶ zur Schnecke machen
- ▶ abkanzeln
- ▶ runterputzen
- ▶ in den Hintern treten
- ▶ rundmachen
- ▶ zur Sau machen
- ▶ die Hölle heiß machen
- ▶ aus jemandem Kleinholz machen
- ▶ ungespitzt in den Boden rammen
- ▶ einen Kopf kürzer machen
- ▶ den Kopf abreißen
- ▶ den Kopf abschrauben

Quelle: www.managerseminare.de; Timo Müller: *Bevor der Sturm beginnt*, Wiley-VCH 2018.

essen. Unter Umständen führt dies dazu, dass die Führungskraft Dinge als Letzteder gar nicht erfährt, weil sich der eine oder die andere aus dem Unternehmen scheut, an sie heranzutreten. Damit besteht die Gefahr, dass der Bereich der Führungskraft dem aktuellen Wissensstand kontinuierlich hinterherhinkt oder sogar informativ regelrecht austrocknet.

Direkte Vorwürfe wie „Du arbeitest zu langsam“ werden oft aus besagter Unwissenheit über konstruktive Kritik-Alternativen heraus geäußert – und in manchen Fällen vielleicht auch aus einer Art autokratischer Haltung heraus. Währenddessen resultie-



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS254AR05

Tutorial Vorwurfsfrei führen



Den eigenen Mitarbeitern Vorwürfe zu machen, ist immer kontraproduktiv. Trotzdem sind natürlich auch Führungskräfte nicht davor gefeit, in vorwurfsvolles Verhalten zu verfallen. So lässt sich gegensteuern.

Direkte Vorwürfe vermeiden

Du arbeitest zu langsam! Du machst zu viele Fehler! Da hast du nicht genug nachgedacht! Solche direkten Vorwürfe erzeugen Stress und machen Mitarbeiter auf Dauer krank. Trotzdem müssen Führungskräfte Verhaltens- und Vorgehensweisen sowie Ergebnisse ihrer Mitarbeitenden, die sie kritisch sehen, natürlich ansprechen. Das sollte aber immer konstruktiv geschehen. So viele Techniken des konstruktiven Kritisierens es gibt, kommt es bei diesem doch vor allem auf die Haltung an. Mit der richtigen Haltung kommt die richtige Technik mehr oder weniger von selbst. Die Haltung beim Kritisieren sollte ...

1. ... wohlwollend sein. Heißt, man sollte immer zuerst davon ausgehen, dass der Mitarbeitende gute Gründe für das als kritisch gesehene Verhalten, Vorgehen oder Ergebnis hat.
2. ... offen sein. So sollte etwa die Mitarbeiterin nicht vorverurteilt und z.B. als faul abgestempelt werden. Stattdessen gilt es, echte Neugier auf die dahinterstehenden Gründe zu entwickeln.
3. ... lösungsorientiert sein. Bedeutet, nicht das Problem, sondern eine mögliche Lösung steht im Fokus des Gesprächs.

Indirekte Vorwürfe vermeiden

Indirekte Vorwürfe entstehen häufig aus Ärger über eine „unsinnige Aktion“, einen „dummen Vorschlag“ oder ein „nicht nachvollziehbares“ Verhalten. Oft kommen sie einem als provokative Fragen über die Lippen wie „Du hast allen Ernstes ...“ oder „Du glaubst wirklich, dass ...“. Der implizite Vorwurf, der bei solchen Fragen mitschwingt, ist immer derselbe. Deftig ausgedrückt: „Wie blöd bist du denn?“ Zu verhindern, dass einem solche provokativen Fragen herausrutschen, erfordert wieder Haltungsarbeit. Zu dieser gehört es ...

1. ... sich immer wieder bewusst zu machen, dass die eigenen Mitarbeiter in aller Regel nicht die gleiche Übersicht haben wie man selbst. So stecken sie oft gedanklich viel tiefer in operativen Details, und sehen daher oft nicht die Zusammenhänge, die für einen selbst offensichtlich sind.

2. ... sich klarzumachen, dass es grundsätzlich nur eine falsche Sichtweise gibt: der Glaube, meine Sicht ist die einzig denkbare und richtige.



Vorwurfsvollen Ton vermeiden

Der Wissensvorsprung, den man als Führungskraft gegenüber den eigenen Mitarbeitern hat, kann einen dazu verleiten, einen belehrenden Ton einzuschlagen: „Das kannst du so natürlich nicht machen.“ Oder: „Ist ja klar, dass das so nicht funktioniert, wie du dir das gedacht hast.“ Der Vorwurf, der bei solchen Aussagen immer mitschwingt: „Das solltest du eigentlich wissen, Dummerchen!“

Die Haltung, die hilft, zu verhindern, dass man in einen solchen Besserwisser-Sprech abrutscht, ist ...

1. ... niemals egozentriert, sondern immer sachorientiert. Heißt, es wird niemals etwas erklärt, um selbst zu glänzen oder sein Wissen zu präsentieren. Der Fokus liegt immer darauf, das Gegenüber zu informieren, Erkenntnisse zu vermitteln und es – wenn möglich – besser zu machen.
2. ... demütig. Mehr oder etwas besser zu wissen als jemand anders, ist niemals ein Grund, sich dem anderen überlegen zu fühlen oder gar auf ihn herabzuschauen. Denn immer gibt es auch etwas, in dem er oder sie sich besser auskennt als man selbst.

Quelle: www.managerseminare.de, u.a. Timo Müller: Bevor der Sturm beginnt, Wiley 2018, Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

ren indirekte Vorwürfe meistens aus einem Impuls: aus wirklichem Ärgergefühl über das „unsinnige Vorgehen“ oder die „dumme Äußerung“ eines Mitarbeiters. Und aufgrund mangelnder Impulskontrolle wird dem Ärger sofort Luft gemacht. Es wird leider nicht dem goldenen Grundsatz gefolgt, Kritik erst dann zu äußern, wenn der – zumindest grösste – Ärger verraucht ist.

Eine Wissens-Gap ist kein Grund für Vorwürfe

Hinter dem Ärger steht oft dieser Gedanke: „Das muss sie oder er doch eigentlich (besser) wissen.“ Das kann natürlich sein, ist meistens aber nicht so. In letzterem Fall wirkt oft ein typischer Denkfehler, den man als Ego-Wissens-Bias bezeichnen könnte. Er ähnelt ein bisschen der Vorstellung von Kindern, die davon überzeugt sind, dass andere sie nicht sehen können, wenn sie sich die Augen zuhalten. Konkret besagt er: Was ich weiß, müssen die anderen doch auch wissen.

Gerade im Führungskontext ist dies allerdings nicht der Fall – kann es qua Rollendefinition auch gar nicht sein. Denn zur Rolle der Führungskraft gehört es vor allem, die Übersicht zu bewahren, neue Entwicklungen und Trends im Blick zu halten, übergeordnete Entscheidungen auf den eigenen Bereich herunterzubrechen ... kurzum, das Große und Ganze im Blick zu halten und den eigenen Bereich entsprechend zu steuern. Dabei bekommt die Führungskraft natürlich mehr mit, erfährt mehr und hat mehr Dinge auf dem Schirm als ihre Mitarbeiter. Diese arbeiten häufiger in erster Linie operativ und richten ihren Fokus zwangsläufig stärker auf „kleinere“, speziellere Aufgaben.

Eine gewisse Wissens-Gap zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist also rollenimmanent und sicher kein Anlass für Vorwürfe. Zumal die Lücke meistens in beide Richtungen klafft: Denn in ihrem speziellen operativen Bereich kennt sich die Mitarbeiterin in aller Regel deutlich besser aus als ihre Chefin.

Ihr rollenimmanenter Wissensvorsprung in Kombination mit dem Ego-Wissens-Bias führt bei Führungskräften manchmal dazu, dass sie sich gegenüber ihren Mitarbeitern einen belehrenden Ton, eine Art

Besserwisser-Sprech angewöhnen. Wenn sie sie auf Stand bringen oder ihnen Feedback zu ihrem Verhalten geben, nutzen sie vermehrt Formulierungen wie „Ist ja klar das ...“, „Natürlich geht das so nicht, weil ...“ oder „Du kannst das ja nicht so und so machen, weil du ja selbstverständlich ...“ In ihren Worten schwingt dabei immer ein latenter Vorwurf mit, der in den Ohren vieler Mitarbeiter ungefähr so klingen dürfte: „Das solltest du eigentlich wissen, Dummerchen!“

Besserwisser-Sprech verhindert Augenhöhe

Solche Worte hört niemand gerne – auch nicht in den Zwischentönen. Und bei den meisten Mitarbeitern dürfte eine solche Kommunikation ungute Gefühle erzeugen: Sie fühlen sich klein oder genauer gesagt klein gehalten. Denn genau das bewirkt so ein Besserwisser-Sprech: Der oder die andere wird heruntergedrückt, während man sich selbst erhebt. Wirklicher Austausch auf Augenhöhe wird so systematisch verhindert.

Wobei grundsätzlich jede Art von Vorwurfsverhalten in der Führung – ob direktes, indirektes oder latentes – einem solchen entgegenwirkt. Denn Augenhöhe benötigt Selbstbewusstsein auf beiden Seiten – und mit jedem Vorwurf, den die Führungskraft an einen Mitarbeitenden richtet, wirkt sie der Entwicklung dessen Selbstbewusstseins entgegen oder beschädigt es sogar. Umgekehrt ist allerdings vieles erreichbar – wenn die Führungskraft sich aufmacht, Vorwürfe durch ein produktives Miteinander zu ersetzen.

Timo Müller

Mit jedem Vorwurf, den die Führungskraft an einen Mitarbeitenden richtet, wirkt sie der Entwicklung dessen Selbstbewusstseins entgegen oder beschädigt es sogar.

Der Autor: **Dr. Timo Müller** hat im Bereich Konfliktforschung promoviert, arbeitet als Trainer, Konfliktcoach und Mediator und leitet das IKuF – Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation. Kontakt: www.ikuf.de



Foto: IKuF



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **9 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- 12 x jährlich **Training aktuell**
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von **Training aktuell**
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition **Training aktuell** und **Trainingskonzepten**.
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von www.trainerkoffer.de.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro