

Managing the Boss! oder Wie erziehe ich meinen Chef?

Univ.-Prof. Dr. Werner Fröhlich

Univ.-Prof. Dr. Werner Fröhlich
Präsident, Donau-Universität Krems
werner.froehlich@donau-uni.ac.at
Krems, 2004

Managing the Boss! oder Wie erziehe ich meinen Chef?

Prof. Dr. Werner Fröhlich

Chefs sind doch alle ziemlich gleich

Es dürfte kaum umstritten sein, dass Unternehmen unterschiedlicher Größe oder Branche jeweils spezifische Besonderheiten aufweisen, die eine direkte Vergleichbarkeit erschweren. Gilt dies aber auch für die Verhaltensweisen der Menschen, seien es Mitarbeiter oder Chefs¹, die in diesen Organisationen arbeiten?

Die Antwort wird wenig überraschen, denn die „unendliche“ Geschichte der Mitarbeiter/Chef-Konflikte tritt unabhängig von organisatorischen Rahmenbedingungen z.B. in Unternehmen, öffentlichen Behörden, kirchlichen Einrichtungen oder Krankenhäusern gleichermaßen auf. Selbst in Freizeiteinrichtungen, wie Sportvereinen oder Musikorchester, die sich der freiwilligen Teilnahme der Mitglieder rühmen, sind Machtspiele und Konkurrenzkämpfe nichts Ungewöhnliches.

Der vorliegende Beitrag versteht sich insofern als Hilfestellung für alle diejenigen, die in hierarchischen Organisationen auf die Zusammenarbeit mit weiteren Menschen angewiesen sind.

¹ Hinweis des Autors:

Auch wenn die Chefs in diesem Beitrag eher kritisch gesehen werden, soll trotzdem die weibliche Form jeweils mit eingeschlossen sein. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die ständige Wiederholung der weiblichen Form grundsätzlich verzichtet. Der Autor ist sich dieses Mangels bewusst und bittet um Nachsicht.

Der Fokus dieses Beitrages wird hierbei ausdrücklich auf die Sichtweise und mögliche Beeinflussung von „unten“ nach „oben“ gerichtet.

Auf den ersten Blick mag es überraschen, dass ein Großteil der Chefs ebenfalls direkte Zielgruppe dieses Beitrages ist. Da die meisten Chefs ebenfalls wieder Chefs haben, ist diese Einbeziehung aber dann doch unmittelbar einleuchtend.

Die eigene Mentalität nicht verleugnen

In der Zusammenarbeit mit anderen Menschen zeigen sich die unterschiedlichsten Charaktere. So gibt es z.B. scheue und zurückhaltende, ebenso wie extrovertierte Menschen. Sicherlich gibt es grundsätzliche Verhaltensdispositionen, die mit bestimmten Berufen oder Aufgabenstellungen besser und mit anderen schlechter harmonieren. Beispielsweise dürfte leicht nachzuvollziehen sein, dass Mitarbeiter im Marketing und Mitarbeiter in der Buchhaltung, unabhängig von der jeweils vorhandenen fachlichen Qualifikation, unterschiedliche Fähigkeiten oder sogar Mentalitäten aufweisen, die wesentlich für den Erfolg in der Aufgabenbewältigung verantwortlich sind. Ein motivationsorientierter Mitarbeiterersatz nach Eignung und Neigung dürfte bei einem Aufgabentausch im angesprochenen Beispiel wohl kaum realistisch sein.

Auch im Umgang mit Chefs spielen solche Verhaltensdispositionen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die klassischen Verhaltensalternativen im Konfliktfall: „Flüchten oder Standhalten“ sind insofern nicht nur von konkreten Situationen, sondern sind in hohem Maße auch von der individuellen grundsätzlichen Verhaltensdisposition abhängig.

Die nachfolgenden Ausführungen sind nicht als immer gültiger „Werkzeugkasten“ anzusehen, sondern als Reflexionshilfe für zukünftige Problem-Situationen der Mitarbeiter. Hierbei sind bei den betroffenen Mitarbeitern insbesondere auch die persönlichen „Rahmenbedingungen“ und Verhaltenserfahrungen mit zu berücksichtigen.

Unabhängig von konkreten Konflikt-Situationen erscheint es sinnvoll, dass sich Mitarbeiter und Chefs über ihre eigenen grundsätzlichen Verhaltensdispositionen Klarheit verschaffen, um erfolgversprechende Handlungsalternativen entwickeln zu können.

Ich wär so gerne Führungskraft...

Karriereführer, Hochschulgazetten sowie die um Auflagenstärke bemühten bekannten Wochen- und Monatsmagazine suggerieren Nachwuchskräften immer wieder, dass in unserer Arbeitswelt der Mensch eigentlich erst so richtig zu existieren beginnt, wenn er sich Führungskraft nennen darf. Auch das damit einhergehende vermeintlich automatisch zu erzielende hohe Einkommen (Schlagzeile Mai 1997: Wie Sie mit 35 Jahren 150 000 DM verdienen!) zeigt deutlich: Führungskraft zu sein, ist das Maß aller Dinge! Dementsprechend eindeutig (vielleicht auch einfältig) fallen die Berufswünsche vieler Studenten aus.

Leider wird hierbei allzu häufig übersehen, dass Eignung und Neigung der entsprechenden Kandidaten und eine zu übernehmende Führungsaufgabe auch tatsächlich zusammenpassen sollten. Die Praxis zeigt, dass eine Vielzahl von Mitarbeitern über das Führungsverhalten ihrer Chefs klagt und deren Führungseignung mehr oder minder laut in Frage gestellt wird.

Verbunden ist diese Haltung nicht selten mit einem resignierenden, vielleicht auch ängstlichen Blick nach oben, mit dem Gefühl der Machtlosigkeit dem Chef gegenüber, der „ja sowieso immer am längeren Hebel sitzt“. Mitarbeiter, die sich diese Einstellung zueigen machen, werden meist an ihre selbst errichteten Grenzen stoßen und eher auf einen Chefwechsel hoffen und tatenlos abwarten, anstatt systematisch daran zu arbeiten, eine als ungünstig empfundene Situation zu verändern.

Es soll an dieser Stelle nicht der Eindruck vermittelt werden, dass Mitarbeiter jede noch so ungünstige Mitarbeiter-Chef-Konstellation verändern könnten. Vielmehr erscheint wichtig, die eigene Situation kritisch zu reflektieren und die Möglichkeiten der Chef-Beeinflussung realistisch zu analysieren, um gezielte Handlungsalternativen entwickeln zu können. Leider bleibt es bei dieser Themenstellung nicht aus, dass vorwiegend negatives Führungsverhalten behandelt wird. Einer Vielzahl von „guten“ Führungskräften - bei aller Subjektivität dieser Einschätzung - wird dieser Beitrag deshalb nur unzureichend gerecht werden können. Dies bedauert der Autor umso mehr, als es sich kaum besser, als am guten Beispiel lernen lässt. Wo immer möglich, sollen positive Beispiele den Lesern Mut machen zu verändern, was es zu verändern gibt. Die „innere Kündigung“ als letz-

ter Höhepunkt der Resignation ist für alle Beteiligten die ungünstigste Lösung, die es zu verhindern gilt. Der Autor ist sich auch durchaus bewusst, dass spezielle Konstellationen schon fast unausweichlich auf die „innere Kündigung“ hinauslaufen können, aber gerade deshalb erscheint es so wichtig, dem Entstehen dieser Konstellationen bereits im weiten Vorfeld angemessen zu begegnen.

Bevor im Detail auf Beeinflussungsmöglichkeiten der Chefs eingegangen wird, erscheint es hilfreich, einige grundsätzliche Bemerkungen über Rahmenbedingungen und Rollenverständnis der Führungskräfte zu machen, als Basis für die zu entwickelnden intelligenten Beeinflussungs-Strategien.

Es erscheint wichtig, an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass zwischen Mitarbeiter und Chef im gegenseitigen Miteinander Anerkennung und Wertschätzung gleichermaßen vorhanden sein sollten als Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit. Intelligente Beeinflussungs-Strategien der Mitarbeiter berücksichtigen insofern unternehmensbezogene Anforderungen und Notwendigkeiten ebenso wie die Zielsetzungen der Chefs. Eine vernünftige Zusammenarbeit wird auch dann nicht zustande kommen, wenn die Mitarbeiter extrem formuliert nur das eine Ziel haben, den Chef im eigenen Sinne zu manipulieren.

Hurra, der neue Chef ist da... oder etwa nicht???

Grundsätzlich sind mehrere Varianten denkbar, wie Mitarbeiter einen neuen Chef bekommen. Wird ein interner Kandidat ausgewählt, so kann er aus der eigenen/einer anderen Arbeitsgruppe kommend einen Aufstieg ma-

chen oder als Führungskraft auf gleicher Ebene versetzt werden. Für einen externen Kandidaten wird in aller Regel die neue Stelle einen Aufstieg bedeuten.

Die neue Aufgabe des bisherigen Chefs darf hierbei übrigens nicht unbeachtet bleiben. Verbleibt er in dem bisherigen Arbeitsbereich und erhält die Chance, die nächste Stufe der Karriereleiter zu erklimmen, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit ein besonderes Augenmerk auf die Wahl seines Nachfolgers richten.

Wenn die Entscheidung für einen internen Kandidaten gefallen ist, wird im Normalfall bis zur Aufgabenübernahme noch eine gewisse Zeit vergehen. Zeit genug für die Mitarbeiter intensive Recherchen über den neuen Chef anzustellen. Die Erfahrung zeigt, dass der neue Chef bei Arbeitsaufnahme den Mitarbeitern bereits bestens bekannt ist durch die informellen Kontakte im Unternehmen.

In vielen Fällen sind sich die neuen Chefs dieser Situation nicht bewusst und berücksichtigen nicht diese „Vorurteile“ der Mitarbeiter. Die ersten Tage des neuen Chefs sind entscheidend für die zukünftige Zusammenarbeit. Den Mitarbeitern kann nur empfohlen werden auch von sich aus eine positive Grundstimmung anzustreben. Dies fällt umso schwerer, je besorgniserregender die Vorinformationen sind und je mehr ein Mitarbeiter mit der Karrierechance für sich selbst gerechnet hatte.

Einen Machtkampf bereits in den ersten Tagen des neuen Chefs herauszufordern, empfiehlt sich nicht, vielmehr sollten beide Seiten aufeinander zugehen und ihre gegenseitigen Erwartungen deutlich machen. Je offener dieses erste intensive Kennenlernen und Abtasten erfolgt, desto geringer

ist die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse und Fehlinterpretationen.

Unabhängig vom Kommunikationsprofil des Neuen sollten die Mitarbeiter auch von sich aus immer darauf achten, dass ein solches „Warming-up“-Gespräch in den ersten Tagen und Wochen zustande kommt. Eigene Aktivität ist insbesondere dann gefragt, wenn der Neue sich zur Einarbeitung in sein Kämmerchen zurückzieht und keine intensive Kommunikation zulässt.

Kommt ein Mitarbeiter aus der eigenen Arbeitsgruppe und wird deren Chef, ergeben sich manche Erschwernisse auf dem Weg zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit den früheren Kollegen. Der neue Chef sitzt plötzlich auf der anderen Seite des Schreibtisches und übernimmt jetzt Arbeitgeberfunktionen. Für beide Seiten bedeutet diese Veränderung eine Neuorientierung im gegenseitigen Rollenverständnis. Auch in diesem Prozess kommt der intensiven Kommunikation zwischen den Beteiligten eine überragende Bedeutung zu. Es kann für die bisherigen Kollegen äußerst schmerzhaft sein, erkennen zu müssen, dass z.B. bisher gezeigte Solidarität unter Kollegen mit der Beförderung eines Gruppenmitgliedes und der damit verbundenen Rollenerwartung von außen zu völlig veränderten Ansichten führen kann, ohne dass dem neuen Chef immer böse Absicht unterstellt werden könnte. Zweifelsohne gibt es auch Mitarbeiter, die nach der Ernennung zur Führungskraft „abheben“ und meinen, ein dementsprechend elitäres Verhalten an den Tag legen zu müssen. Auch in diesem Falle empfiehlt sich eine deutliche Rückmeldung an die Führungskraft, am besten als koordinierte Vorgehensweise in der Arbeitsgruppe. Gegebenenfalls sollte aber auch eine

frühzeitige Einbindung der nächsthöheren Führungskraft in Betracht gezogen werden.

Sicherlich lässt sich aus Mitarbeitersicht im Vorfeld nicht immer entscheiden, welches der beiden Sprichwörter Gültigkeit haben wird: „Neue Besen kehren gut!“ oder bezogen auf den ehemaligen Chef „Es kommt selten etwas Besseres nach!“ Das darin zumindest versteckt enthaltene psychologische Prinzip der sich selbst erfüllenden Erwartung sollte jedoch nicht ganz außer Acht gelassen werden. Die Mitarbeiter haben einen größeren Einfluss als sie glauben mögen, wenn es um die Gestaltung der Zusammenarbeit mit einem neuen Chef geht. Das größte Problem dürfte sein, wenn die Mitarbeiter erst einmal die berühmten 100 Tage abwarten, bis sie ihrem Chef eine offene und ehrliche Rückmeldung geben. Nur direkte Rückmeldung eröffnet die Möglichkeit, den gegenseitigen Verhaltenserwartungen gerecht zu werden oder die Erwartungen zu verändern.

Ein positives Beispiel zur Erläuterung: Ein neuer Chef - jünger als alle seine zukünftigen Mitarbeiter, von denen sich einige auch Hoffnungen auf die Beförderung gemacht hatten -, versammelt am ersten Tag als Chef dieser Abteilung alle Mitarbeiter um sich und begrüßt sie mit folgenden Worten:

„Ab heute bin ich also Euer neuer Chef. Ich freue mich über diesen Vertrauensbeweis des Unternehmens, kann aber auch verstehen, dass nicht alle Anwesenden über diese Entscheidung begeistert sind. Insbesondere auch deswegen, weil einige von Ihnen diese Aufgabe sicher ebenso gut wie ich hätte machen können...

Die Entscheidung ist aber nun einmal so getroffen worden und ich möchte alle herzlich um eine gute Zusammenarbeit bitten. Um all' den Vorurteilen, die über mich im Unternehmen herumgeistern zuvorzukommen, möchte ich Ihnen etwas über meine Stärken und Schwächen schildern, damit Sie wissen, mit wem Sie es zukünftig zu tun haben und wie wir uns am einfachsten und besten aneinander gewöhnen können ...“

Ein oft gehörtes Gegenargument dieses Chefverhaltens bezieht sich auf die Angst mancher Führungskräfte, dass die Mitarbeiter die selbstgenannten Schwächen bei passender Gelegenheit ausnutzen könnten. Die Gefahr ist sicher nicht ganz von der Hand zu weisen. Bei Abwägung von Chance und Risiko eines derartigen Verhaltens dürfte jedoch der Aspekt der Vertrauensbildung als ausschlaggebender Vorteil unbestritten sein.

Verhaltensmuster und Rollenkonflikte der Führungskräfte

Die meisten Führungskräfte haben mit einer „Sandwich“-Rolle zu kämpfen. Zum einen sind sie in der Mitarbeiter-Rolle ihrem Chef gegenüber und zum anderen sind sie in der Führungskraft-Rolle ihren Mitarbeitern gegenüber verpflichtet. Beide Seiten von oben und von unten haben Erwartungen an den Stelleninhaber, die in nicht wenigen Fällen auf unterschiedlichen Interessen beruhen und damit zu unvermeidbaren Konflikten führen.

Von oben wird meist in erster Linie die Erreichung der vorgegebenen oder im besten Sinne gemeinsam vereinbarten Leistungsziele erwartet, während von unten die Beachtung der persönlichen Wünsche und Bedürfnis-

se der Mitarbeiter in der täglichen Arbeitspraxis im Vordergrund stehen.

Insbesondere unerfahrene Führungskräfte orientieren sich - nicht selten sogar unbewusst - unkritisch an den Vorgaben von oben, da z.B. die weitere persönliche Karriere in deutlichem Maße von der Leistungseinschätzung des direkten Vorgesetzten abhängt. Diese zunächst einleuchtende und zumindest vordergründig vernünftige Einschätzung kann der Führungskraft jedoch massive Konflikte einbringen, wenn die Mitarbeiter das Gefühl bekommen, auf „eigene Kosten“ zur Profilierung des Chefs beitragen zu müssen.

Im Spannungsfeld der unterschiedlichen Interessen kann Mitarbeitern wie Chefs nur empfohlen werden, die gegenseitige Sensibilität nicht zu vernachlässigen. Nur wenn es beiden Seiten gelingt, die Mitarbeiter für die gemeinsamen Zielsetzungen zu begeistern, sind die vorhandenen Leistungspotentiale bestmöglich zu aktivieren. Dadurch wird der Chef die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung seiner Organisationseinheit steigern, was einer positiven Rückmeldung von oben äußerst förderlich sein dürfte.

Die Mitarbeiter können mögliche Zwänge ihrer Chefs jedoch nur dann verstehen, wenn eine offene Kommunikation über diese „Sandwich“-Problematik stattfindet. Wer als Chef glaubt, das von oben „getreten werden“ allein mit sich selbst austragen zu müssen, braucht sich nicht zu wundern, wenn die Mitarbeiter Probleme haben, die Verhaltensweisen ihres Chefs zu verstehen.

Häufig erkennen Mitarbeiter die Zusammenhänge dieser oft schwierigen „Sandwich“-Konstellation besser als ihre Chefs und erwarten mit Spannung, wie der Chef sich aus diesem

Dilemma befreit. Den Mitarbeitern kann zur Verbesserung ihrer persönlichen Situation nur empfohlen werden, selbst die Initiative zu ergreifen und diese Problematik mit dem Chef offen zu diskutieren. Die Mitarbeiter sollten jedoch darauf achten, auf chefbezogene Schuldzuweisungen zu verzichten, damit ein offener Gesichtungsverlust des Chefs mit allen sich möglicherweise daraus ergebenden emotionalen Chef-Reaktionen vermieden werden kann.

Nachfolgend werden typische Führungsfehler der Chefs beschrieben und konkrete Lösungsvorschläge für die Mitarbeiter unterbreitet. Obwohl in erster Linie praxiserprobte Verhaltensvarianten beschrieben werden, sollte immer berücksichtigt werden, dass es den immer funktionierenden Werkzeugkasten nicht geben kann, da jeder Einzelfall situations- und personenbezogene Besonderheiten aufweist. Eine rechtzeitige und kritische Reflexion der möglichen Handlungsalternativen sollte bei Mitarbeitern und Chefs zur Selbstverständlichkeit gehören, vor emotional geprägtem „blinden Aktionismus“ sei ausdrücklich gewarnt.

Hauptsünden der Führungskräfte und ihre Bekämpfung

„Nach oben buckeln und nach unten treten“, ist eine vielfach genannte Kritik an Führungskräften. Um die eigenen Ziele nach oben zu realisieren, ist so mancher Führungskraft der in unserem Kulturkreis normalerweise gelebte zivilisierte Stil des Umganges miteinander abhanden gekommen. In gleichem Atemzug kann genannt werden, ein von oben ausgelöster Frust, den der Chef mit doppeltem Druck an die vermeintlich Schuldigen,

also die Mitarbeiter, nach unten weitergibt.

Manche Chefs halten sich dann für besonders leistungsstark, wenn sie auch ja alle Fehler ihrer Mitarbeiter aufspüren, um dann die Mitarbeiter mit erhobenem Zeigefinger zu mehr Sorgfalt anzuhalten. Je höher der Einsatz des Chefs, desto größer die Erfolgswahrscheinlichkeit der Fehlerfindung ... Das Ergebnis eines solch unsinnigen Verhaltens ist fatal: Die Mitarbeiter konzentrieren ihre Arbeiten immer stärker auf Fehlervermeidung und weniger auf bestmögliche Aufgabenerfüllung, die Kreativität bleibt auf der Strecke. Der Frust der Mitarbeiter steigt und im Gleichklang dazu die Arbeitsbelastung des Chefs, der immer mehr Aufgaben selbst erledigen muss, um seinem eigenen Qualitätsanspruch gerecht zu werden.

Unter Delegation wird üblicherweise die Übertragung von Aufgaben incl. fest umrissener Verantwortung verstanden. Im Führungsalltag scheint diese Definition noch nicht überall verstanden worden zu sein. Delegation scheint für viele Führungskräfte gleichbedeutend mit der Weitergabe von ungeliebten Aufgaben an die Mitarbeiter. Wie hat ein Chef einmal formuliert: „Irgendeiner muss den Mist doch erledigen, für den ich keine Lust habe.“ Fast ebenso beliebt ist es bei Chefs, vordergründig Aufgaben und Verantwortung zu übertragen, sich aber ständig selbst in den Kompetenzbereich des Mitarbeiters einzumischen und diesem hinterher auch noch „die Schuld in die Schuhe zu schieben“, wenn die vom Chef mitbestimmte Vorgehensweise nicht das gewünschte Ergebnis bringt.

Viele Mitarbeiter kennen aus eigener Erfahrung auch die unter massivem Zeitdruck von Chefs eingeforderten Arbeitsergebnisse von Aufgaben, die

in nicht wenigen Fällen schon lange Zeit bekannt waren, bevor der Arbeitsauftrag den Mitarbeiter erreicht hat. Ein tiefes Durchatmen der Mitarbeiter ist spürbar, wenn sie es doch, vielleicht sogar unter Einsatz von Abend- oder Wochenendarbeit, wieder einmal geschafft haben, das Unmögliche möglich zu machen. Ärgerlich wird die ganze Sache auch nicht durch mangelndes Lob, sondern erst durch die Tatsache, dass diese dringende Terminarbeit tage- oder auch wochenlang unbeachtet im Arbeitsstapel des Chefs liegt, ohne dass eine Chef-Aktivität, geschweige denn Chef-Entscheidung in Sicht ist.

Wie können Mitarbeiter derartiges Chefverhalten verhindern, das mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führt, dauerhaft Konflikte zu erzeugen?

Der „normale“ Chef wird sich meist der Wirkungen seines Verhaltens nicht bewusst sein, denn sonst würde er versuchen, diese Schwachstellen abzustellen, da sie die Leistungsfähigkeit seines Arbeitsbereiches doch beträchtlich beeinflussen können. In dieser Konstellation ist es für die Mitarbeiter äußerst wichtig, mit hohem Einfühlungsvermögen dem Chef die Auswirkungen seines Verhaltens zu verdeutlichen. Ohne die Sensibilität des Chefs für die aufgezeigten Probleme, sind systematische Verhaltensveränderungen des Chefs kaum zu erreichen.

Wenn der Chef sich dieser Probleme bewusst ist, aber aufgrund ungünstiger persönlicher Verhaltensdisposition nicht in der Lage ist, Veränderungen in die Praxis umzusetzen, haben die Mitarbeiter eine gute Chance im Schulterschluss mit dem Chef gemeinsam an diesen Chef-Defiziten zu arbeiten. Dass der Chef hierzu ein gesundes Selbstbewusstsein benötigt, um diesen Prozess mit seinen

Mitarbeitern gemeinsam zu gehen, braucht nicht besonders betont zu werden.

Es zeigt sich auch hier, dass der Kommunikation die alles entscheidende Bedeutung im Prozess der Chef-Beeinflussung zukommt. Die Mitarbeiter dürfen jedoch die eigene Selbstreflexion nicht ganz aus den Augen verlieren. Der Mitarbeiter-Chef-Dialog führt häufig dazu, dass zum Wohle der zukünftigen Zusammenarbeit beide Seiten Verhaltensveränderungen vereinbaren. „Wo ein Wille, ist auch ein Weg“, ist wohl die wichtigste Aussage in der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Chefs.

Sollte der Chef für diese Probleme weder sensibilisierbar sein, noch eine persönliche Verhaltensveränderung überhaupt in Betracht ziehen, wird die Situation für die Mitarbeiter schwierig bis unerträglich. Hier ist im Einzelfall die Einbeziehung des nächsthöheren Chefs zu prüfen. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass auch der nächsthöhere Chef tatsächliche Verhaltensänderungen, die über Absichtserklärungen hinausgehen, kaum bewirken kann. Häufig verschlimmert sich in derartigen Fällen die Situation für die Mitarbeiter, da der Chef einen Gesichtsverlust erleidet und sich entsprechend bei den „Tätern“ revanchiert.

Mehrere Verhaltensvarianten der Mitarbeiter sind in solchen Fällen denkbar. Die Alternativenauswahl ist im konkreten Fall jeweils abhängig von den jeweiligen individuellen Rahmenbedingungen. Es kann von besonderer Intelligenz sein, sich mit der Situation zu arrangieren und entweder auf einen neuen Chef zu warten oder sich eine andere Stelle intern oder extern suchen. Die Erfolgsaussichten, einen möglichen Machtkampf als Mitarbei-

ter gegen den Chef zu gewinnen, ist in der Praxis eher gering; die Wahrscheinlichkeit steigt, je mehr Mitarbeiter eine Koalition gegen den Chef bilden und je offensichtlicher die Fehlleistungen des Chefs sind. Nicht direkt Betroffene, wie z.B. andere Führungskräfte oder Betriebsräte können helfen, aus anderer Sicht eine realistische Lageeinschätzung durchzuführen.

Der tägliche „Wahnsinn“ der kleinen Ärgernisse...

Jede Kleinigkeit, die Mitarbeiter verärgert, ist es eigentlich nicht wert, dass darüber gesondert geredet wird. Trotzdem bringt irgendwann der „letzte Tropfen, das Fass zum Überlaufen“. Der damit verbundene Praxis-Tipp kann also nur lauten: Es muss das Ziel sein, so viele Tropfen, wie nur eben möglich zu vermeiden, um das Fass am Überlaufen zu hindern. Mitarbeiter sollten also konsequent versuchen, auch diese kleinen Ärgernisse aus der Welt zu schaffen, um sich langfristig nicht über aufgestauten Ärger in eine Konflikt-Situation zu begeben.

Nachfolgend werden einige dieser kleinen Ärgernisse exemplarisch diskutiert, wohl wissend, dass es ein schier unerschöpfliches Reservoir weiterer Beispiele aus der Praxis gibt:

Der Chef ist tatsächlich der Auffassung, dass seine Formulierungskünste unübertroffen sind. Also wird in allen Briefen mit rotem Stift der richtige Ton vorgegeben, ohne dass am sachlichen Inhalt etwas auszusetzen wäre. Es wird natürlich nicht im Vorfeld mit den Mitarbeitern darüber diskutiert, warum eine Textveränderung sinnvoll sein könnte. Dieses Ärgernis, obwohl weit verbreitet, ist in vielen Fällen

relativ einfach zu bekämpfen, wenn die Mitarbeiter immer wieder darauf hinweisen, dass wohl auch der Chef nicht wisse, welcher Stil dem Adressaten besser gefalle. Je weniger Zeit der Chef gerade hat, umso weniger ausgeprägt ist seine Änderungswut. Auch wenn es bei dem Mitarbeiter ausgesprochen guter Nerven bedarf, so kann doch empfohlen werden, von Anfang an und bis zur Verhaltenänderung dem Chef immer wieder den Spiegel vorzuhalten und zu fragen, welche konkreten Auswirkungen eine andere Formulierung haben könnte.

Die Mitarbeiter können die Chefs auch bitten, mögliche Veränderungsvorschläge nicht direkt in das Original zu schreiben, sondern auf einen Haftzettel, so dass die gemeinsame Diskussion auch ergeben kann, das Papier nicht noch einmal schreiben zu müssen.

Gute Chefs - und dies sei als positives Beispiel angemerkt - werden sich sehr wohl überlegen, aus welchem Anlass sie ihren Mitarbeitern „Formulierungshilfe“ geben. Ein gelber Zettel mit dem Text: „Dies würde ich das nächste Mal anders formulieren, weil ...“ hat schon oft dazu geführt, dass der Mitarbeiter ohne weiteren Kommentar die vorgeschlagene Veränderung einarbeitet.

Der Umgang mit Mitarbeitern bei Besprechungen ist ein besonderes Übel. Beim Einberufen einer Besprechung über das Sekretariat vergisst der Chef den Anlass mitzuteilen, alle sind pünktlich anwesend, nur der Chef ist nicht auffindbar, ein sehr wichtiges(?) Telefongespräch stört den Ablauf, der Chef des Chefs möchte ganz dringend eine Auskunft haben usw.

Die vorstehenden Punkte können alle mit einem Mangel an Disziplin erklärt werden. Mit dem Chef und seinem

Sekretariat kann vereinbart werden, dass Terminvereinbarungen nur mit Anlass weitergegeben werden. Pünktlichkeit lässt sich verbessern, wenn die Beteiligten sich darauf einigen, alle fünf Minuten früher zu erscheinen, um eine kleine Zeitreserve zu haben, im übrigen sind diese fünf Minuten der gegenseitigen Kommunikation förderlich und nehmen etwas den Zeitdruck und wirken ständigem Gehetztsein entgegen. Disziplin ist auch gefragt, wenn bewusst Störungen ausgeschaltet werden, entweder durch eine größere Verantwortung des Sekretariates oder eine Telefonumleitung. Selbstverständlich kann es Situationen geben, bei denen eine Störung unvermeidlich ist, das wird mit Begründung jeder Mitarbeiter verstehen, aber nur dann, wenn dies nicht in jeder Besprechung zweimal geschieht.

Mitarbeiter kennen die Situation: Den ganzen Tag wollte der Chef ein gemeinsames Gespräch über eine wichtige Angelegenheit führen. Die Zeit vergeht und es naht der Feierabend und wie immer fällt dem Chef erst am Ende des Tages ein, dass dieses wichtige Gespräch noch aussteht. Mit dem Ergebnis, dass beide Seiten schon leicht genervt und von Mitarbeiterseite mit ständigem Blick auf die Uhr mit nicht besonders guter Stimmung an die Arbeit gehen.

Der Chefausspruch: „Wir müssen dies und das heute noch besprechen“, sollte bei den Mitarbeitern immer dazu führen, eine konkrete Zeit zu vereinbaren. Noch besser wäre es, wenn es den Mitarbeitern gelänge, generell die Tagesplanung mit dem Chef abzustimmen. Diese Vorgehensweise reduziert Störungen im Arbeitsablauf der Mitarbeiter und fördert damit den Spaß an der Arbeit. Störungen können weiter verringert werden, wenn Besprechungspunkte gesammelt wer-

den und in einem Paket z.B. am Ende des Arbeitstages besprochen werden.

Der Eigeninitiative der Mitarbeiter kommt bei allen diesen Schwachstellen der täglichen Zusammenarbeit eine besondere Bedeutung zu. Häufig erkennen Chefs die Nöte der Mitarbeiter nicht und können insofern auch keine Verbesserungen umsetzen. Mitarbeiter haben meist größere Veränderungschancen als sie selbst glauben, nicht selten ist jedoch eine Einstellung erkennbar, die darauf hinausläuft, dem Chef das alleinige Handeln oder Nicht-Handeln zu überlassen.

Wenn die Beziehung nicht stimmt...

Sympathie und Antipathie haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die betriebliche Zusammenarbeit, insbesondere auch in der Kooperation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Vorurteile und Erfahrungen im Umgang miteinander wirken sich auf die tagtägliche Arbeitspraxis aus.

Eine positive gegenseitige Einstellung führt zu größerem Vertrauen mit z.B. häufig größerer Nachsicht bei Arbeitsfehlern, Übertragung der besonders „schönen“ Aufgaben, Teilnahmemöglichkeiten an Auslands-Dienstreisen oder sogar einer besseren Vergütung.

Diese offensichtliche, aber nicht immer den Führungskräften bewusste Ungleichbehandlung mag den Sympathieträgern zwar Vorteile verschaffen, die Zusammenarbeit leidet jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit unter diesem gleichzeitigen Sympathiebonus für die einen und Malusbonus für die anderen.

Wenn es zwischen einem Mitarbeiter und seinem Chef zu einem massiven

Beziehungskonflikt kommt, oder beide sich „nur nicht riechen können“, ist der Weg zurück zu einer gedeihlichen konstruktiven Zusammenarbeit sehr schwer und wohl eher die Ausnahme. In solchen Fällen erscheint es empfehlenswert, einen neutralen Moderator einzuschalten, da die Betroffenen eines Beziehungskonfliktes kaum in der Lage sind, sich selbst in emotional aufgeladener Atmosphäre zu reflektieren.

Der Mitarbeiter sollte sich intensiv damit auseinandersetzen, inwieweit eine zukünftige Zusammenarbeit mit einem Chef möglich ist, mit dem er in „Beziehungskrieg“ steht.

Die Prozesskette der Chef-Beeinflussung

Insbesondere bei emotionaler Betroffenheit fällt es Mitarbeitern oftmals schwer, eine aktuelle Konfliktsituation auch unter rationalen Gesichtspunkten zu betrachten. Obwohl sich bei den meisten Mitarbeitern intuitives Verhalten (aber bitte nicht verwechseln mit tatsächlichen Vorerfahrungen aus der Vergangenheit) schon oft als erfolgreich herausgestellt hat, ist das Risiko einer derart „unüberlegten“ Handlung nicht unbeträchtlich. So entsteht die vermeintlich paradoxe Situation, dass Mitarbeitern empfohlen werden kann, ihre eigenen Emotionen zugunsten einer rationalen Situationsanalyse „im Zaum zu halten“ mit dem Ziel, die Emotionen des Kommunikationspartners besser verstehen zu lernen und dementsprechend wirksame eigene Verhaltensreaktionen entwickeln zu können.

Eine Chef-Beeinflussung setzt demnach voraus, dass ein Mitarbeiter eine sichere Wahrnehmungs-Sensibilität entwickelt, um in der sich anschlie-

ßenden Problemanalyse die Komplexität des konkreten Kommunikationsprozesses mit seinen rationalen Argumenten und emotionalen Befindlichkeiten zu durchschauen.

Vielfach versuchen Mitarbeiter ausschließlich ihre eigenen Denkschemata auf den Chef zu projizieren und sind völlig überrascht, dass die erwartete (oder erwünschte) Reaktion ausbleibt. Nur wenn es dem Mitarbeiter gelingt, die Welt auch aus den Augen des Chefs zu sehen, wird es möglich sein, grundsätzlich wirksame Verhaltens-Strategien zu entwickeln.

Die Zielsetzung des eigenen Verhaltens sollte sich hierbei nicht an Maximal-Forderungen ausrichten, sondern es sollte vielmehr jeweils eine „best-, worst- und realistic-case“-Betrachtung vorgenommen werden. Hiermit kann die Gefahr begrenzt werden, durch übertriebene Vorstellungen bei dem Chef eine Anti-Stimmung zu erzeugen, die jegliche Zielerreichung in Frage stellt.

Nicht wenige Mitarbeiter lassen langwierigen Diskussionen z.B. mit Kollegen über die bestmögliche Vorgehensweise leider keine Taten folgen. Häufig kommt noch nicht einmal ein Gespräch mit dem Chef zustande, entweder weil die Alltags-Routine dazu vermeintlich keine Zeit lässt, nach einigen Tagen Abstand alles sowieso nur noch „halb so schlimm“ ist, oder weil den Mitarbeiter das Risiko des Nicht-Einschätzen-Können der Chef-Reaktion vom Handeln abhält.

Ohne Kommunikation und direkte Rückmeldung der Mitarbeiter über ihre Ärgernisse mit dem Chef, wird dieser in vergleichbarer Situation wohl kaum ein anderes Verhalten zeigen, so dass absehbar der Ärger für die Mitarbeiter von neuem beginnt.

Als letzter, aber nicht minder wichtiger Schritt im Chef-Beeinflussungs-Prozess sollte die Reflexion über das erzielte Ergebnis bzw. die Wirksamkeit des eigenen Verhaltens stattfinden.

Wichtiger als Freude oder Enttäuschung über die tatsächliche Zielerreichung sind hierbei mögliche Schlussfolgerungen für zukünftig vergleichbare Situationen. Oberstes Ziel sollte immer sein, Methoden zu entwickeln, die sich generell auf vergleichbare Situationen anwenden lassen und nicht Einzelfall-Lösungen anzustreben, deren Übertragbarkeit nicht selten große Schwierigkeiten bereiten kann.

Fazit: Sind Chefs veränderbar und lohnt die Mühe?

Jeder Mensch, also auch jede Führungskraft hat Stärken und Schwächen. Ohne kritische Selbstreflexion und dem eigenen Willen vorhandene Stärken auszubauen bzw. Schwächen abzubauen, wird sich eine Veränderung mit großer Wahrscheinlichkeit kaum einstellen. Ohne Veränderungsbereitschaft wird es wohl nur ausnahmsweise oder eher zufällig Verhaltensveränderungen geben, mit einer dauerhaften Veränderung ist dann aber kaum zu rechnen.

Zwar verändern sich die Menschen durch ihre Erfahrungen in der täglichen Arbeitspraxis, eine gezielte und geplante Veränderung ist damit aber meist nicht verbunden. Die Menschen in ihren grundsätzlichen Charaktereigenschaften ändern zu wollen, dürfte in der überwiegenden Zahl der Fälle zum Scheitern verurteilt sein. Über die grundsätzliche Sinnhaftigkeit eines solchen Anliegens wollen wir hier nicht diskutieren. Ein cholischer

Chef wird wohl immer einen Hang zu cholischen Anfällen behalten, ein entscheidungsschwacher Chef insbesondere auch in Stress-Situationen dieses Defizit eher beibehalten.

Sind Chefs deswegen nicht veränderbar? Wie die oben stehenden Ausführungen gezeigt haben, sind konkrete situationsbezogene Veränderungen durchaus möglich im Zusammenspiel der direkt Betroffenen, ein aktives Handeln der Mitarbeiter „lohnt“ sich also allemal. Als Schlüssel des Erfolgs kann hierbei eine offene und frühzeitige Kommunikation gelten. „Wehret den Anfängen“, muss die entsprechende Mitarbeiterstrategie lauten. Je früher die Mitarbeiter beim Auftreten unerwünschten Chefverhaltens ihre Veränderungswünsche an ihre Chefs artikulieren, desto wahrscheinlicher wird der Erfolg des Veränderungsversuches.

Die Mitarbeiter sollten jedoch auch, unabhängig von den persönlichen Veränderungswünschen an den Chef, eine ausgeprägte Sensibilität für die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Chefs entwickeln. Wenn es den Mitarbeitern gelingt, ihren Chefs einen erhöhten Nutzen durch verändertes Verhalten erkennen zu lassen, wird der Erfolg nicht lange auf sich warten lassen.

Erfahrungen aus der Arbeitspraxis und Rückmeldungen der Mitarbeiter zeigen immer wieder, dass eine deutliche Erwartungshaltung der Mitarbeiter vorhanden ist, dass Chefs von sich aus das Gespräch suchen - unzweifelhaft gehört dies auch zu deren ureigenster Führungsaufgabe. Wenn die Führungskräfte aber eher durch Passivität auffallen, ist die Initiative des Mitarbeiters gefragt. Nicht agieren bedeutet auf Mitarbeiterseite, sich mit einer unbefriedigenden Situation abfinden; großer Frust ist vorprogrammiert.

Abschließend sei der wohl wichtigste einleuchtend ist, aber überraschend
„Katalysator“ einer möglichen Chef- selten Anwendung findet:
veränderung genannt, der zwar sofort

Trage als Mitarbeiter nur dann deine Veränderungswünsche vor, wenn dein
Chef guter Laune ist, spare dabei nicht mit Lob für die grundsätzlich gute Zu-
sammenarbeit...

und wenn auch das nichts hilft:

**Es ist einfacher, hinterher um Entschuldigung zu bitten, als vorher um
Genehmigung zu fragen!**
