

Mit dem Chef das Gespräch suchen

ARBEITSKLIMA Zufriedenheit im Job hängt stark vom Vorgesetzten ab. Kommt man auf keinen gemeinsamen Nenner, knirscht es im Getriebe. Das muss nicht sein.

MARTINA GYGER
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Monica* sitzt wie versteint an ihrem Pult. Wieder mal hat ihr Chef sie verbal attackiert. Immer wieder braust er auf, kritisiert sie, oft wegen Nichtigkeiten. Nur noch widerwillig und unausgeschlafen schleppt sie sich morgens ins Büro. Das ist ihr noch nie passiert. Nach sechsjähriger vorheriger Tätigkeit in einem Grossunternehmen hatte sie aus eigenen Stücken in dieses kleine, inhabergeführte Übersetzungsbüro gewechselt. Den Launen und der Willkür des Chefs direkt ausgesetzt, gibt es ständig Zoff wegen Missverständnissen, Kompetenzgerangel, Informationsdefiziten, unbefriedigten Bedürfnissen.

Viele sitzen die Probleme aus

Persönliche Differenzen können überall entstehen, wo Menschen zusammenarbeiten, schliesslich treffen unterschiedliche Persönlichkeitstypen aufeinander, und es menschelt in den Büros. Doch ständiger Stunk mit dem Chef kann das Klima im Büro verpesten.

Vorgesetzter zu sein, ist eine herausfordernde Aufgabe, die zu lösen mit der Persönlichkeit, aber auch mit dem jeweiligen Führungsstil zusammenhängt.

Der Führungscoach Andreas Baumann aus Zug gibt zu bedenken: «Der Chef als Person ist grundsätzlich okay. Sein Führungsverhalten kann aber für seine Mitarbeitenden angenehm oder unangenehm sein.» Es kann entkrampfend sein, die guten Seiten seines Vorgesetzten zu sehen, auch und gerade wenn es Stress gibt.

Trotzdem braucht jeder Aufmerksamkeit und Anerkennung. Manche leiden im Stillen, einige haben eine höhere Frustrationstoleranz, viele Mitarbeiter sitzen die Probleme aus, aus Angst vor Arbeitsplatzverlust, andere werfen schon bald das Handtuch. «Wertschätzung vom Chef ist oft fluktuationsfördernde Mangelware», so Baumann.

Meistgenannter Kündigungsgrund

Eine gute Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist ausschlaggebend für eine stärkere Bindung an das Unternehmen, höhere Arbeitszufriedenheit und vielfach auch für höhere Arbeitsleistung. Umgekehrt ist ein gestörtes Verhältnis zum Vorgesetzten einer der grössten Motivationskiller und meistgenannten Kündigungsgründe. Dies geht aus einer repräsentativen, unveröffentlichten Studie des Instituts für Markt- und Sozialforschung in Luzern, Link, hervor.

Gemäss der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung «Herz + Kopf + Portemonnaie» von 2010/11 haben die Dimensionen Informations- und Kommunikationspolitik, Arbeitsabläufe, direkter Vorgesetzter und Unternehmenskultur den grössten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Arbeitnehmenden. «Dies zeigt sich auch bei der Schilderung von negativen Erlebnissen, welche bei den Arbeitnehmenden zum Gedanken an eine Kündigung geführt haben. Hier

Es braucht Vertrauen und Wertschätzung, damit es zwischen Chef und Mitarbeitern klappt.

Getty



erzählen die Befragten in erster Linie von Erlebnissen im Zusammenhang mit dem Vorgesetzten oder dem Team, der Unternehmenskultur – unter anderem Management und Informationspolitik – sowie mit den Arbeitsabläufen und der Zusammenarbeit», erklärt die Projektleiterin Daniela Wittwer.

Klartext und guter Kontakt

Damit die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Angestellten gut funktioniert, braucht es zentrale Elemente wie Vertrauen, Wertschätzung, eine offene und ehrliche Kommunikation, Direktheit, Toleranz und Respekt sowie klare Zielvereinbarungen. Das sagt auch Raphael Nosetti, Leiter Finanzen und Personal Hirslanden-Klinik St. Anna: «Eine grundlegende Voraussetzung ist die Übereinstimmung von Zielen und Vorstellungen in sachlicher und menschlicher Hinsicht sowie bezüglich Werten und Kultur.

Wichtig sind auch der gemeinsame Dialog, das Ansprechen von Ungleichheiten und das Streben nach Win-win-Lösungen.» Die Leiterin Media Relations der CSS-Versicherung in Luzern, Sandra Winterberg Lang, sagt: «Der Mitarbeitende muss wissen, welche Erwartungen an ihn gestellt werden, für welche Aufgaben er zuständig ist und welche Kompetenzen er hat. Und ein guter Vorgesetzter gibt regelmässig und zeitnah Feedback und Anerkennung für gute Leistungen.» Ebenso begrüsse die CSS konstruktiv kritische Mitarbeitende sowie eine offene Feedback-Kultur, erklärt sie. Doch vielerorts funktioniert ebendiese analog der Hierarchie nur von oben nach unten – nicht umgekehrt.

Dem Chef mitzuteilen, dass sie unter seinem Führungsstil leidet, damit tut sich Monica schwer. Sie fürchtet, das Klima könne sich noch weiter verschlechtern. Was kann sie trotzdem tun? Um eine Unterredung kommt sie nicht herum. Aber sie muss sehr diplomatisch vorgehen und zeigen, dass ihr ernsthaft an der Verbesserung ihres Arbeitsverhältnisses gelegen ist. Als die persönliche Aussprache keine nachhaltige Verbesserung bringt – unter der Oberfläche brodelte es weiter –, wendet sie sich an ihre Personalverantwortliche.

Externe Spezialisten

So wie bei der Hirslanden-Klinik St. Anna leisten die Personalabteilungen in der Regel Hilfestellung, auch unter Beizug von externen Spezialisten, wenn

«Wertschätzung vom Chef ist oft fluktuationsfördernde Mangelware.»

ANDREAS D. BAUMANN, FÜHRUNGS- COACH

dies zur Lösung von komplexen Schwierigkeiten angezeigt ist», so Nosetti. Die Hirslanden-Klinik St. Anna biete im Weiteren anonyme externe Beratung für alle Mitarbeitende an.

Im schlimmsten Fall bleiben die Optionen, die Abteilung oder eben das Unternehmen zu wechseln. «Stellt die CSS unüberbrückbare Differenzen fest,

obwohl vorgängig alles Mögliche versucht wurde, werden verschiedene Möglichkeiten geprüft, wie zum Beispiel ein interner Wechsel, eine Outplacement-Beratung oder eine Trennung.»

Ehrlich und fair bleiben

Monica sieht nach einem knappen Jahr keine andere Lösung, als die Firma zu verlassen. Man trennt sich «im gegenseitigen Einvernehmen» per Aufhebungsvertrag. Sie ist froh, sich «per sofort» aus ihrer belastenden Arbeitssituation lösen zu können, ohne dass ihr Steine in den Weg gelegt werden.

Das Arbeitszeugnis fällt wohlwollend aus. Bei der nächsten Stellenbewerbung auf den Grund für ihren Wechsel angesprochen, spielt sie mit offenen Karten. Sie äussert sich nicht wertend über den alten Chef, vielmehr spricht sie das ungute Arbeitsklima, mangelndes Vertrauen, fehlende Wertekultur im Unternehmen an. Ein Arbeitsverhältnis ist keine Liebesbeziehung, der gegenseitige Respekt sollte aber über dessen Beendigung hinausgehen.

Offen ansprechen

Der künftige Personalchef von Monica fragt im Bewerbungsgespräch interessiert nach, lastet ihr jedoch keinen persönlichen Makel an. «Selbstverständlich verlangen erwählte Differenzen nach einer entsprechend differenzierten Klärung im Gespräch oder durch Referenzauskünfte», sagt Winterberg über derartige Fälle bei der CSS. Nosetti von der Klinik St. Anna weiss: «Es ist im Interesse sowohl des Kandidaten wie auch des zukünftigen Vorgesetzten, zu verstehen, was der Knackpunkt war. Denn beide Seiten wol-

So gehen Sie am besten vor

TIPPS Sechs Tipps, was Sie bei Problemen mit Ihrem Chef machen können:

- Differenzen so schnell wie möglich mit dem Chef thematisieren. Oft ist ihm gar nicht bewusst, womit andevre Probleme haben. Braucht Mut, der sich aber lohnt.
- Benützen Sie ICH-Aussagen und machen Sie keine Vorwürfe.
- Verhelpen Sie Ihrem Chef trotzdem zu unternehmerischem Erfolg und tragen Sie dazu bei, dass er bei seinen Vorgesetzten glänzt. Positive Rückvergütung garantiert.
- Der Mitarbeiter ist verantwortlich für eine exzellente Arbeitsleistung und mitverantwortlich für die Beziehungsqualität zum Chef. Aber nicht für dessen schlechten Launen.
- Betrachten Sie Ihr Unternehmen als «mentales Fitnesscenter». Sie absolvieren dort Trainingseinheiten, die Sie für Ihre Zukunft stärken.
- Suchen Sie Rat bei Angehörigen, Freunden, der Personalabteilung oder einem Coach.

len, dass sich eine solche Situation nicht wiederholt.» Monica hat es im nächsten Job gut getroffen. Mit ihrem neuen Chef klappt es auf der fachlichen wie auf der menschlichen Ebene bestens.

* Name geändert



Andreas D. Baumann ist Führungs-Coach und Spezialist für Veränderungsprozesse in Unternehmen.

Wie lange lohnt es sich, zu kämpfen?

Chef und Mitarbeitende sind gleichermaßen für die professionelle Qualität ihrer Beziehung verantwortlich. Wichtig ist, offen zu bleiben und bereits früh über mögliche Differenzen zu sprechen, sagt Führungs-Coach Andreas D. Baumann.

Was ist für eine gute Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden wichtig?

Andreas D. Baumann: Merkmale einer produktiven Beziehung sind Offenheit im Umgang miteinander, gegenseitige Akzeptanz, echtes Vertrauensverhältnis und Verständnis für die (fordernde) Rolle des Chefs. Ebenfalls beziehungsfördernd sind «im Gespräch sein miteinander» sowie Selbstkritik- und Konfliktfähigkeit. Mit Letzterem haben wir Schweizer etwas Mühe. Es gilt: Jeder hat recht in seinem Denk- und Angstsyste. Wer akzeptiert, dass es unterschiedliche Sichten auf die Wirklichkeit, zum Beispiel

NACHGEFRAGT

auf die Beziehungsqualität gibt, ist an Lösungen schon sehr nahe dran. Mit dem Überprüfen des eigenen Beziehungsverhaltens und seiner Einstellungen hat man einen Teil seiner Hausaufgaben schon gemacht.

Wie lange lohnt es sich, auszuharren und zu kämpfen?

Baumann: Beziehungsstörungen binden wertvolle Energie und verhindern Lösungen auf der Sachebene. Je schlechter jemand drauf ist, desto eher will er Recht haben. Das kostet «Beziehungsumsatz». Aufgeschobene Führungsprobleme lösen sich nie von selbst. Sie fliegen den Beteiligten später unweigerlich um die Ohren. (Führungs-)Katastrophen sind immer Folgen von längerer Schmerzmeidung. Deshalb ist es günstig und gesund, sehr früh über Probleme zu sprechen. Auch und gerade an «schwie-

rigen» Vorgesetzten kann man wachsen. Nur: Ohne Einstellungsänderung Ihrerseits wird sich allerdings Ihr Verhalten dem Chef gegenüber leider nicht verbessern.

Und ab wann lohnt sich der Einsatz nicht mehr?

Baumann: Aussichtslos ist die Situation wohl dann, wenn die Differenzen mehrfach diskutiert wurden ohne spürbare Verbesserung. Oder auch dann, wenn Ihnen der Chef offen sagt, dass es Zeit für eine Jobveränderung ist. Kommen gesundheitliche Probleme dazu, gehen Sie morgens nicht mehr gerne zur Arbeit, oder ist Ihre Reizschwelle massiv gesunken, sind das weitere Signale, die für eine Veränderung sprechen. Sie werden Ihren Vorgesetzten dann verlassen, wenn der Leidensdruck über längere Zeit hoch genug ist und Sie nicht länger bereit sind,

die «Kosten» der belastenden Führungsbeziehung zu tragen.

Wo kann man sich Hilfe suchen?

Baumann: Vertrauen Sie zunächst Ihren eigenen Gefühlen. Sie sind meistens zielführend. Hilfreich sind auch Gespräche mit guten Freunden, der Familie und vor allem mit der Partnerin/Ehefrau. Frauen besitzen häufig den sechsten Sinn, welcher uns Männern fehlt. Betriebsintern ist die Personalabteilung eine vertrauenswürdige Anlaufstelle. Letztendlich kann auch ein externer Coach verfahrenere Führungsbeziehungen wieder auf die Erfolgsspur zurückbringen.

MARTINA GYGER

HINWEIS

► Andreas D. Baumann ist Geschäftsführer der Beratungsfirma Consultingworld AG in Zug. ◀