

# Wenn der Vorgesetzte das Problem ist

Im Konflikt zwischen Chef und Personal geht viel Zeit verloren - Eine Studie nennt Kosten und Lösungen

VON HANS BAUMANN

**Palbein** - „Nie ist der Chef allein das Problem“, weiß Stefan Blankertz, „Allerdings bei ihm aber ganz bestimmte Eigenschaften, so kann das zum Problem für die Firma werden.“ Blankertz (43), promovierter Soziologe, der sich in Erziehungswissenschaften habilitierte und heute zusammen mit seiner Frau Isabell das Institut „Pro Change“ in Palbein leitet, hat mit einer Studie die Quadratur des Kreises versucht: Er weist wissenschaftlich nach, wie viele Stunden Arbeitszeit es kostet, wenn der Chef nicht mit seinen Mitarbeitern harmonisiert. „Mehr als vier Stunden pro Woche“, ist seine Aussage. Bei einem Hundert-Mann-Betrieb addiert sich das auf zwei Millionen Mark im Jahr.

„Das muss nicht sein“, sagt Blankertz. Er beschreibt, wie man diese Kosten zumindest reduzieren kann in einer wohl fundierten und detaillierten Studie von 55 Seiten, deren Erkenntnisse in einem Buch niedergelegt sind („Wenn der Chef das Problem ist“ - Leitfaden zur

Lösungsfindung, Verlag Klartext, Essen 1999, 143 S., 19,80 Mark). Basis seiner Arbeit war die Erkenntnis, dass es der Wissenschaft gelingen ist, die Fehlzeiten in Betrieben zu erfassen und zu erklären und daraus Lösungen abzuleiten, die zu einer deutlichen Reduzierung dieser Kosten geführt haben.

Wenn der problematische Chef als Kostenfaktor erkannt werden sollte, müssten zunächst einmal alle Facetten des „Chefs“ und des „Mitarbeiters“ definiert werden, um Kombinationen aus beiden zu finden, die größtmögliche Harmonie versprechen. Ausgeklügelte anonyme Fragebogen wurden von Seminarteilnehmern bei Pro Change ausgefüllt und ausgewertet. Ergebnis: Hohe Transparenz der Beziehung Chef-Mitarbeiter.

Da die Zeit je Mitarbeiter für die Bewältigung der Konflikte mit dem Chef zwischen einer und gut acht Stunden pro Woche schwankt, sieht Stefan Blankertz hohes Einsparpotential im Konfliktmanagement. Er weist darauf hin, dass die unterschiedlichen

Folgen von Konflikten, die sich in Lustlosigkeit oder gar Krankheit niederschlagen, gar nicht zu quantifizieren sind. Sie erhöhen aber die durchführbaren Kosten von durchschnittlich vier Stunden je Mitarbeiter und Woche erheblich. Das sei ein weiterer Grund, Probleme zu lösen, die vom Chef ausgehen.

Führungs-schwäche ist der Hauptvorwurf, den Teilnehmer

aus 250 Seminaren gegen ihre Chefs erhoben (37 Prozent). Gut 21 Prozent bemängeln seine Machtorientierung, fast 19 Prozent klagen über Pestanterie, und fast eben so viele leiden unter seiner herzlosen Sachlichkeit. Dass der Chef schon einmal emotional unkontrolliert wird, beklagen



Stefan Blankertz: „Konflikte kosten vier Stunden in der Woche“

che Auseinandersetzung mit dem Chef oder beraten mit Kollegen Auswege aus der Situation. Gut zehn Prozent aber sind demotiviert und verursachen damit die höchsten Friktionskosten.

Und was tun, wenn Mitarbeiter ihren Vorgesetzten Nachlässigkeit oder Verantwortungssehen vor-

worfen? „Die Vorgesetzten trainieren“, sagt Blankertz. Oft wissen die Manager gar nicht, dass deutliche Führung oder aber auch mehr Freiraum erwartet werde. „Vorgesetzte müssen lernen, die Klagen ihrer Mitarbeiter zu hören und sie ernst zu nehmen.“ Umgehört sollten Mitarbeiter trainieren, ihre Einwände hörbar und in ernst zu nehmender Form vorzubringen.

Für die Personalentwicklung hält die Studie indirekt die Empfehlung parat, sehr sorgfältig zu wählen, welche Vorgesetzte zu welchen Mitarbeitern passen und umgekehrt. Wer einen emotionalen Mitarbeiter einem machtorientierten Chef unterstellt, darf sich nicht über Friktionen wundern. Dagegen passt der starke Chef sehr wohl zu einem pflichtbewussten Mitarbeiter. Gut 21 Prozent bewahren Ruhe, 13 Prozent suchen die sachliche Auseinandersetzung mit dem Chef oder beraten mit Kollegen Auswege aus der Situation. Gut zehn Prozent aber sind demotiviert und verursachen damit die höchsten Friktionskosten.

Und was tun, wenn Mitarbeiter ihren Vorgesetzten Nachlässigkeit oder Verantwortungssehen vor-



Mehr zum Institut im Internet: [www.pro-change.de](http://www.pro-change.de)