



## ARBEITSKLIMA.

Miese Stimmung im Büro, weil Chef oder Chefin keine Führungsqualitäten haben? Da hilft nur eins: Spieß umdrehen und die Vorgesetzten managen – für mehr Fairplay und Spaß am Job.

# Nie mehr Ärger mit dem Chef

**K**atrin Wiegand\* und Torsten Koch\* sind ein Team. Ein richtig gutes Team sogar: Er, 41, Informatiker, leitet bei einem großen Softwarehaus einen Geschäftsbereich mit 90 Mitarbeitern. Sie, 25, Kauffrau für Bürokommunikation, unterstützt ihn dabei als Chefsekretärin, koordiniert Termine, erledigt die Datenverarbeitung, organisiert Meetings und Workshops. Wenn Torsten Koch mal nicht da ist, wendet man sich vertrauensvoll an sie; Katrin Wiegand kennt die Projekte, weiß, welche Infos sie rausgeben kann und wann sie besser an den Chef verweist.

Das war nicht immer so. Ein halbes Jahr, nachdem die Bürokauffrau bei der Großstadt-Filiale angefangen hatte, war die Freude über „die tolle Chance bei einem renommierten, modernen Unternehmen“ verfliegen. „Telefon, ein bisschen Tipparbeit, die Ablage – mehr gab's für mich nicht zu tun. Und bei meinem Chef türmte sich die Arbeit.“ Er gestresst, sie gefrustet – „ich dachte ständig darüber nach, ob der Job das Richtige für mich war.“

Ein klassischer Fall von mangelnder Kommunikation, sagt Gabriele Stöger – und der Stoff, aus dem handfeste Konflikte entstehen. Seit vielen Jahren coacht die Trainerin Führungskräfte und ihre Mitarbeiter. In manchen Büros sind die Fronten so verhärtet, dass kaum noch gearbeitet wird, erzählt sie: „Die Reibungsverluste durch ständigen Stress und Ärger sind enorm.“

\* Namen von der Redaktion geändert.



Chef oder Chefin bestimmen den Arbeitsstil, die Mitarbeiter spüren, schweigen – und leiden. In ihrem Buch „Wie führe ich meinen Chef?“ (siehe Kasten auf Seite 56) rät sie, den Spieß umzudrehen: „Auch Führungskräfte brauchen Feedback – und zwar von ihren Mitarbeitern.“

### Verlierer ist immer die Firma ...

Unbehagen, Unzufriedenheit oder Dauerkonflikte in der Chef/in-Mitarbeiter-Beziehung zerran nicht nur an den Nerven – die Unternehmen kostet es Geld. Wer ständig unzufrieden ist, arbeitet irgendwann nicht mehr optimal, zieht sich zurück auf die „Dienst-nach-Vorschrift“-Devise oder kündigt gar – eine neue Kraft muss her, verbunden mit Kosten der Personalsuche, Einarbeitung etc. Die Verluste, die daraus entstehen, lassen sich nur schwer repräsentativ erheben; aussagekräftig sind aber auch schon kleinere Untersuchungen von Experten, die sich in Praxis und Wissenschaft mit der Problematik auseinandersetzen. Einer von ihnen ist Dr. Stefan Blankertz, Soziologe, Erziehungswissenschaftler und – gemeinsam mit Frau und Partnerin Isabel Blankertz – Geschäftsführer der Pro Change Personalentwicklungs GmbH (in Pulheim bei Köln). Die jahrelange Trainingserfahrung im Bereich der Mitarbeiter- und Führungskräftebildung hat Stefan Blankertz in einem Buch zusammengefasst („Wenn der Chef das Problem ist ...“, siehe Kasten auf Seite 56). In einer aktuellen Untersuchung mit dem Titel „Qualität, Quantität und Kosten von Mitarbeiter/Vorgesetzten-Friktionen“, spricht Ärger zwischen Chef/in und Mitarbeitern, hat er die Gründe, aber auch die Folgen solcher Konfliktsituationen genauer betrachtet. Als Basis diente dem Pro Change-Team dabei eine ausgewählte Gruppe von Trainings-Teilnehmern, die Trendaussagen und Hypothesen erlauben. Die interessantesten Ergebnisse zeigen zwei Diagramme auf dieser Seite. Fazit der internen Studie: Im Schnitt verbringen Mitarbeiter ein Zehntel ihrer Arbeitszeit mit Ärger. Gut ein Drittel aller Befragten geben als Grund für den Beziehungs-Frust im Büro „Führungsschwäche des Chefs“ an, und wiederum jede/r Dritte

### Warum ärgern Sie sich über Ihren Chef?

#### Wegen...

▶ Machtorientierung	21,2%
▶ Führungsschwäche	36,5%
▶ herzloser Sachlichkeit	18,2%
▶ Pedanterie	18,8%
▶ emotionaler Unkontrolliertheit	5,5%

Quelle: Pro Change Personalentwicklungs GmbH, Pulheim/Köln, 1999

reagiert darauf mit „stillem Leiden“ – ein Fehler, wie nicht nur Stefan Blankertz meint. In seinem Buch bietet er Lösungsmöglichkeiten und praxisnahe Übungen an, die es jeder und jedem erleichtern sollen, die Situation aktiv anzugehen – und im Sinne einer beiderseitigen guten Zusammenarbeit in den Griff zu bekommen. Erfolgreiche Kommunikation von unten nach oben lautet auch das Patentrezept von Trainerin Gabriele Stöger. „Roden, reden, roden – wenn der andere nicht weiß, was Sie stört, kann er es nicht ändern.“ Es ist eine der wesentlichen Strategien für gelungenes Boss-Management – und für mehr Fairplay am Arbeitsplatz. Wie das funktioniert und was in typischen Konfliktsituationen außerdem hilft, erläutern Experten in fünf Beispielen.

### „Mein Chef macht alles im Alleingang“

„Wenn ein Kunde anrief, und mein Chef war nicht da, konnte ich nur auf später vertrösten – von den Projekten hatte ich keine Ahnung. Seine Termine zu koordinieren war fast unmöglich, weil er dauernd eigene Absprachen traf und mir nichts davon sagte“, erzählt Katrin Wiegand. Trotzdem wurde von ihr erwartet, dass sie einen guten Job macht, selbstständig arbeitet: „Aber wie, wenn kein Input kommt?“ Gabriele Stöger: „Entweder steckt hinter diesem Verhalten ein Macher-Typ, der einfach drauflos arbeitet, aus dem Bauch heraus, ohne große Planung. Der merkt gar

### Wie reagieren Sie auf Ärger mit Vorgesetzten?

#### Mit ...

▶ Widerstand	12,9%
▶ Demotivierung	10,4%
▶ sachlicher Ruhe	21,5%
▶ stillem Leiden	32,5%
▶ emotionaler Konfrontation	22,7%

Quelle: Pro Change Personalentwicklungs GmbH, Pulheim/Köln, 1999

nicht, dass er seine Mitarbeiterin quasi kalt stellt. Oder es ist eine Delegationschwäche, typisch für junge Führungskräfte: Er kommt nicht auf die Idee, was sie ihm alles abnehmen könnte.“ In beiden Fällen hilft nur eines, rät die Trainerin: „Klare Absprachen darüber, welche Aufgaben in wessen Verantwortungsbereich fallen.“ Katrin Wiegand nutzte die regelmäßigen Mitarbeitergespräche dafür: „Ich schilderte meinem Chef, wie ich mich fühle, wenn er alles allein macht und mich kaum informiert.“ Und bat ihn ganz konkret um Änderungen: „Terminplanung nur noch über mich, Infos über die Projekte, den Kunden klar machen, dass sie einiges auch mit mir besprechen können.“ Beide hatten in firmeninternen Seminaren von Gabriele Stöger gelernt, wie man solche Gespräche in guter Atmosphäre führt. Für Katrin Wiegand hieß das: Die Kritikpunkte zunächst sammeln und genau formulieren. Und: Keine Anklage, sondern in „Ich-Botschaften“ rüberbringen, wie sie sich fühlt. Kritik von seiner Seite nicht gleich torpedieren, sondern anhören. Ganz wichtig: Mit konkreten Verbesserungsvorschlägen deutlich machen, wo der Nutzen für ihn liegt. Torsten Koch fand vieles, was seine Chefsekretärin da vorschlug, überzeugend. Als Führungskraft hat der Informatiker in den Gesprächen gelernt, Verantwortung abzugeben und auf fremdes Know-how zu vertrauen. Und Katrin Wiegand wurde klar, dass selbstständiges Arbeiten auch eine Fehlerquelle sein kann. „Ich bin ▶▶▶

## Hier gibt es Expertenrat:

### ► Pro Change

Personalentwicklung, Führungskräfte-coaching, Kundenbindung  
Dr. Stefan Blankertz, Isabell Blankertz  
Gilbachstr. 1  
50259 Pulheim  
Fon (0 22 38) 9 63-6 40, fax (0 22 38)  
9 63-6 41, E-Mail: info@pro-change.de  
Internet: www.pro-change.de

### ► Stöger & Partner – Gesellschaft für Personalentwicklung

Gabriele Stöger  
Poinger Str. 37  
85570 Markt Schwaben  
Fon (0 81 21) 4 14 20,  
fax (0 81 21) 38 15  
E-Mail: stoeger@stoegerpartner.de  
Internet: www.stoegerpartner.de

### ► Elisabeth Kräuter – Coaching und Seminare

Schlierseestr. 2a  
81541 München  
Fon (0 89) 692 07 51,  
fax (0 89) 692 88 13  
E-Mail: info@kraeuterisarde  
Internet: www.elisabeth-kraeuter.de

### ► Konfliktmanagement.de

Andrea Budde  
Berrenrather Str. 390  
50937 Köln  
Fon (0 221) 283 48 21,  
fax (0 221) 283 48 22  
E-Mail: Andrea.Budde@koeln.netsurf.de  
Internet: www.konfliktmanagement.de

nicht Mrs. Perfect. Wenn Kritik in einem ruhigen, vernünftigen Ton rüberkommt, kann ich gut damit leben.“ Probleme gibt es immer wieder mal, doch beide haben sich ein regelmäßiges Feedback in ruhigen Gesprächen zur Gewohnheit gemacht.

## „Mein Chef hat keine Ahnung“

Vorgesetzte sind vor allem Generalisten, erklärt Gabriele Stöger dazu: „Sie müssen gar nicht in jedem Bereich topfit sein.“ Doch viele Mitarbeiter erwarten genau das vom Chef oder von der Chefin, oftmals aus einem übertriebenen Sicherheitsbedürfnis heraus. „Die Aufgaben einer Führungskraft bestehen zu je 30 Prozent aus People Management, Präsentation der Teamleistung gegenüber Unternehmensleitung und Kunden und aus strategischen bzw. organisatorischen Entscheidungen. Das Fachwissen

macht gerade mal 10 Prozent aus.“ Sie rät, sich die Vorteile der Situation klar zu machen: Wer in der Lage ist, das eigene Spezialwissen souverän anzubringen, hat mehr Profilierungschancen und außerdem Gestaltungsspielraum. Ein Chef, der alles weiß, will auch überall mitreden. Wenn er aber auch ohne viel Know-how in den Fachbereichen der Mitarbeiter ständig den Ton angeben will, ist Fingerspitzengefühl gefragt: „Machen Sie nicht zu viel im Alleingang, holen Sie sich sein O.K. Wenn er Entscheidungen fällt, bei denen Sie Zweifel haben, fragen Sie ruhig, ob er Ihre Meinung dazu hören möchte.“

## „Mein Chef hat keine klare Linie“

Typisch für diese Führungsschwäche: Dinge werden total dringend gemacht – und dann womöglich gar nicht gebraucht. „Bitte stellen Sie mir doch mal ganz schnell die Umsatzzahlen aus dem Vorjahr zusammen“, heißt es beispielsweise, und dann landet die Liste achtlos auf irgendeinem Stapel. Oder: Entscheidungen werden umgeworfen, ständig kommen neue Anweisungen. Heißt es heute „Kundenservice über alles“, lautet die Devise morgen vielleicht „Kompetenz zeigen und Firmeninteresse durchsetzen“. Für die Mitarbeiter ist dieses Hin und Her keine leichte Sache, weiß die Münchner Coach-Expertin Elisabeth Kräuter: „Man arbeitet wie auf schwankendem Boden.“ Ihre Strategie: „Die Situation zunächst abklopfen, dann aufbrechen.“ Ist der Druck von oben so groß, dass Chef oder Chefin selbst Spielball übergeordneter Interessen sind? Steckt hinter dem Ping-Pong-Spiel einfach ein sprühender Kopf, der seine Gedanken und Ideen nicht ordnen kann? Oder drückt da jemand rücksichtslos Karriereinteressen durch, um vor den eigenen Vorgesetzten gut dazustehen? „Es hilft enorm, das Verhalten des anderen zu verstehen und es nicht automatisch persönlich zu nehmen.“ In Fall eins kann man durch ruhiges Rückfragen klar machen, was eine Richtungsänderung bedeutet. „Ich arbeite gerade an den Folien, die Sie morgen für die Konferenz brauchen. Soll ich die Umsatzliste vorziehen?“ Damit geht die Verantwor-

tung zurück an den Chef. Ein chaotischer Kopf braucht vielleicht die entgegengesetzte Strategie: „Nehmen Sie ihm das Sortieren seiner Einfälle ab und entscheiden Sie selbst, was im Moment am wichtigsten ist.“ Im dritten Fall ist die Sache schwieriger. Wenn ein Gespräch nichts bringt, bleibt nur die Überlegung, ob der Job trotzdem so viel an Erfahrung und Know-how bringt, dass man ihn als „harte Lehrjahre“ betrachtet – für eine begrenzte Zeit. „Machen Sie sich mit dem Gedanken eines Jobwechsels vertraut und strecken Sie rechtzeitig die Fühler aus – mit dieser Option lebt es sich auch mit schwierigen Chefs leichter“, rät die Münchner Coach-Expertin Elisabeth Kräuter.

## „Mein Chef ist ungerecht“

Stefan Blankertz kennt diese Klage gut. „Da stehen wieder mal Überstunden an – und bleiben immer an der gleichen Mitarbeiterin hängen. Das Karrierekarussell dreht sich – doch befördert werden immer nur die anderen. Der Chef ist sauer und macht Druck – und Sie sind wieder mal die Zielscheibe.“ Das ist nicht fair. Doch Blankertz warnt: „An einer solchen Situation sind oft beide Seiten beteiligt.“ Überprüfen Sie den Eigenanteil an Ihrer Lage: Sind Sie vielleicht gern die gute Seele im Betrieb – und lassen sich deshalb allzu leicht für Mehrarbeit einspannen? Warten Sie meist, bis Anweisungen kommen – und wirken deshalb unselbstständig? Ziehen Sie bei Ärger am liebsten den Kopf ein – anstatt Stellung zu beziehen? Wer bei sich selbst Schwächen entdeckt, hat die besten Chancen, an der Situation etwas zu ändern. Die zweite Schiene erfordert mehr Mut. „Ihr Chef kann sich nicht ändern, wenn er nicht

## Buchtipps:

- „Wenn der Chef das Problem ist“, Stefan Blankertz, Klartext Verlag 1999, 144 Seiten, 19,80 DM
- „Führen ohne Auftrag – Wie Sie Ihre Projekte im Team erfolgreich durchsetzen“, Roger Fisher/Alan Sharp, Campus Verlag 1998, 266 Seiten, 39,80 DM
- „Wie führe ich meinen Chef?“, Gabriele Stöger, Orell Füssli Verlag 1998, 197 Seiten, 29,80 DM



„Ständiger Ärger lähmt den Arbeitsfluß“  
Gabriele Stöget,  
Trainerin

weiß, was Sie stört. Reden Sie mit ihm.“ Als Vorbereitung empfiehlt Blankertz ein Rollenspiel mit dem Partner oder einer Freundin. „Spielen Sie auf jeden Fall Ihren Chef. Sie kennen ihn am besten und wissen deshalb gut, welche Argumente er wahrscheinlich bringen wird.“

### „Ich werde ständig kontrolliert“

Jeder Arbeitsschritt wird überwacht, überall will er „nur mal kurz rüberschauen“, selbst für die einfachsten Routine-Aufgaben gibt es detaillierte Anweisungen. „Es demotiviert, wenn der Vorgesetzte scheinbar kein Vertrauen in die Leistung seiner

Mitarbeiter hat“, weiß Andrea Budde, Fachanwältin für Arbeitsrecht. Gemeinsam mit einer Kollegin leitet sie in Köln das Institut für faires Konfliktmanagement und Mediation e.V.: „Einer Sekretärin riss die Hutschnur, als ihre neue Chefin ihr die Post mit dem Vermerk „Bitte öffnen“ auf den Schreibtisch legte.“ Andrea Budde rät, zunächst die Gründe für die ständige Kontrolle zu erforschen. Hat die Chefin Angst vor Fehlern, die ihr dann von ihren Vorgesetzten angelastet werden? Ist der Chef noch unsicher in der neuen Position? Hat man es einfach mit einem peniblen Charakter zu tun? „Verständnis der Situation bringt immer ein Stückchen Distanz – und die brauchen Sie, um den Konflikt auf einer sachlichen Ebene auszutragen.“ Sie rät zu einer Beobachtungsphase von etwa zwei Wochen: „Schreiben Sie sich alle Vorfälle, die Sie als extrem unangenehm empfinden auf, und zwar möglichst konkret.“ Bitten Sie um einen Gesprächstermin: „Vielleicht haben Sie schon gemerkt, dass ich mich im Moment nicht so wohl fühle. Darüber

möchte ich mich mit Ihnen gern einmal unterhalten.“ Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor, indem Sie zwei, drei besonders krasse Beispiele herausgreifen. Allgemeine Kritik bringt gar nichts. Ein idealer Gesprächsablauf sieht so aus: Schildern Sie die Situation und wie Sie es Ihnen damit geht: „Ich habe das Gefühl, Sie trauen mir nichts zu.“ Hören Sie aktiv zu; wiederholen Sie wichtige Aussagen des Chefs oder der Chefin, damit klar ist, dass die Botschaft bei Ihnen ankommt. Nennen Sie konkrete Wünsche, was in Zukunft anders laufen sollte. Die Chefin mit der Post-Notiz hatte gar nicht gemerkt, was sie damit bei ihrer Sekretärin anrichtete. „Ich war einfach so gestresst, dass ich alles aufschrieb, was zu erledigen war.“ Die Unsinnigkeit der schriftlichen Anweisung sah sie sofort ein. Es läuft viel besser seitdem, erzählt die Sekretärin, „außerdem reden wir jetzt einfach öfter miteinander, wenn es zu irgendwelchen Störfällen kommt.“

► Kirsten Wolf



**Geschäftlich reisen**

*Sich zuhause fühlen*

Genießen Sie Ihren Feierabend bei **MARTIM**. Stilvolles Ambiente in exzellenter Lage. Erstklassigen Komfort. Internationales Flair. Das alles erleben Sie bei uns: bei **MARTIM**. Persönlichen Service. Herzliche Gastfreundschaft. Und das wohltuende Gefühl, gut aufgehoben zu sein. Das alles spüren Sie bei uns: bei **MARTIM**. In 40 Hotels im In- und Ausland.

Treffen Sie die richtige Entscheidung:  
Buchen Sie bei **MARTIM**.

**MARTIM** Reservierungszentrale  
0 18 02 / 31 21 21  
<http://www.maritim.de>

- Berlin
- Bonn
- Braunlage
- Bremen
- Darmstadt
- Frankfurt/Main
- Fulda
- Goltenkirchen
- Halle
- Hamburg
- Hannover
- Heringsdorf/Usedom
- Bad Homburg
- Kiel
- Köln
- Königsweier
- Magdeburg
- Manheim
- Bad Mergentheim
- München
- Nürnberg
- Bad Salzungen
- Bad Sassendorf
- Stuttgart
- Timmendorfer Strand
- Titisee-Neustadt
- Travemünde
- Ulm
- Bad Wildungen
- Winterberg-Schmallenberg
- Würzburg
- Mauritius
- Riga/Lettland
- Teneriffa