

# **DIE ZEIT – Der Chef, dein Feind**

Wehrle

# DIE ZEIT

45/2004

Der Chef, dein Feind

Probleme mit dem Vorgesetzten sind der Motivationskiller Nummer 1 am Arbeitsplatz

Von Martin Wehrle

Mein Chef ist ein Brüllaffe!« Natascha M., 33, sitzt beim Karriere-Coaching und schüttelt ihren Kopf so schnell, als wollte sie eine böse Erinnerung abwerfen. Zum Beispiel die, wie ihr Chef sie vor versammelter Mannschaft als »ungeduldig und eigensinnig« beschimpft hat. »Nur weil ich eine winzige Entscheidung getroffen habe, ohne ihn vorher zu fragen«, sagt die Betriebswirtin. Dabei wollte sie doch in die Freiheit flüchten, als sie sich vor zwei Jahren um den Job in einem Familienunternehmen bewarb. Die Stellenausschreibung war gewürzt mit Vokabeln wie »Eigenverantwortung« und »kurze Entscheidungswege«. Genau das Richtige, dachte sie. Aber davon, »dass man keinen Bleistift spitzen darf, ohne den Chef vorher zu fragen«, war nicht die Rede. Illustration: Daniel Matzenbacher für DIE ZEIT

Wer einen Chef hat, hat ein Problem. 88 Prozent der Arbeitnehmer klagen über Schwierigkeiten mit ihrem (Ex-)Vorgesetzten. So steht es in einer Studie des Geva-Instituts in München, das sich auf Unternehmens- und Personalberatung spezialisiert hat. Jeder Fünfte gab sogar an, den Chef zu »hassen«. Mancher sucht schließlich wie Natascha M. Hilfe bei einem professionellen Berater.

Mehr denn je gelten Probleme mit dem Vorgesetzten unter Personalexperthen als Kündigungsgrund und Motivationsbremse Nummer eins. Gegen die Führungskräfte, einst umschwärmte Kapitäne des Wirtschaftswunders, braut sich eine Meuterei zusammen. Das Murren der Mitarbeiter, das Lästern hinter vorgehaltener Hand, in Kaffeeküchen und Kantinen, schwellen an. Erst recht in Zeiten, in denen die Wirtschaft lahmt und die Macht der Gewerkschaften schwindet. Ein-Euro-Job, Nullrunde, Billiglohnländer, Einstellungsstopp: Mit jedem dieser Schlagwörter sinkt das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter weiter in den Keller. Sie fühlen sich nicht mehr als wichtigstes Kapital der Firmen behandelt, nicht als »Aktiva in der Bilanz«, wie es der Managementexperte Peter F. Drucker fordert sondern als Kostenfaktor und Ballast, den man im Krisenfall schnell abwirft. Die Motivation bröckelt, die Empfindlichkeit wächst.

Unsicherheit herrscht auch auf der anderen Seite, bei den direkten Vorgesetzten. Oft stecken sie in einer Art Sandwich-Position. Von oben predigt die Geschäftsleitung das Sparen; von unten fordern die Mitarbeiter, dass Gehälter erhöht und Arbeitsplätze erhalten werden. Mancher Chef zerreibt sich zwischen diesen extremen Erwartungen, die beide Seiten an ihn stellen. Doch eine Entschuldigung sei das nicht, sagt zumindest Fredmund Malik. Der Leiter des Management Zentrums St. Gallen sieht das Führen als »Schlechtwetter-Beruf« und zieht gegen die ungelernten Chefs zu Felde. Gerade in schwierigen Zeiten hätten die Mitarbeiter ein Anrecht auf professionelle Führung. Chefs brauchten daher eine ebenso gute Ausbildung wie Chirurgen und Piloten. Schließlich übten sie einen Risikoberuf aus, den »wichtigsten Beruf einer modernen Gesellschaft«.

Doch bis heute fehlt es an einer geregelten Ausbildung für Manager. Man macht Karriere, weil man Experte für Buchhaltung, Baumzucht oder Byzantinistik ist aber nicht fürs Führen. Personal-Fachmann Laurence J. Peter hat in diesem Zusammenhang das so genannte Peter-Prinzip entwickelt: Jeder Beschäftigte klettert die Berufshierarchie so weit hinauf, bis er seiner Aufgabe nicht mehr gewachsen ist. Wäre er es, würde er ja

weiter befördert werden. »Die Schlagsahne steigt so lange hoch, bis sie sauer wird«, meint Peter. Der Galgenhumor könnte kaum deutlicher sein.

Sauer ist auch Natascha M. »Immer nur Vorwürfe! Immer nur Gemecker, weil ich angeblich übers Ziel hinausschieße! Aber bis heute hat mein Chef nicht definiert: Was darf ich entscheiden? Und was nicht?« Seit der Umsatz bröckelt, sei er nur noch mit sich beschäftigt. Sie vermisse eine klare Marschrichtung und positive Rückmeldungen. Sitzungen würden erst geplant und dann wieder gekippt. Gespräche unter vier Augen fänden nicht statt. Da hätte sie auch gleich bei ihrem alten Arbeitgeber, einem großen Energiekonzern, bleiben können, sagt Natascha M. Schon dort sei sie an zu kurzer Leine geführt worden von einem »kontrollwütigen Vorgesetzten«.

Die Kommunikation zwischen Cockpit und Mitarbeiter-Klasse ist in vielen Betrieben gestört. Das wurde auch deutlich, als das Kölner Forschungsinstitut Psychonomics den besten Arbeitgeber des Jahres 2003 gesucht hat. 123 mutige Unternehmen wagten die Teilnahme, 26.000 Fragebögen wurden verschickt. Das Ergebnis: 39 Prozent der Mitarbeiter fanden, die Führungskräfte würden ihre Erwartungen nicht klar definieren. 53 Prozent fühlten sich bei Entscheidungen nicht ausreichend beteiligt. Bei anderen Befragungen klagten Mitarbeiter darüber, dass ihre Chefs launisch sind, zu wenig loben, zu viel toben, manchmal sogar mobben.

Nur zwölf Prozent der Deutschen gehen gern zur Arbeit

Die Folgen dieses Blindflugs bleiben zunächst gefährlich unsichtbar. Statt den Arbeitgeber zu wechseln, wie es in wirtschaftlich guten Zeiten üblich war, kündigen frustrierte Mitarbeiter mittlerweile auf andere Weise: innerlich. Längst haben Fluktuationsraten, deren Höhe früher schlechte Chefs verriet, keine Aussagekraft mehr. Wohin sollen die Mitarbeiter auch wechseln, ohne die Aussicht auf freie Stellen? Da züngelt kein Feuer aus dem Dach, da wuchert ein gefährlicher Schwelbrand. Wie groß der ist, davon gibt die jährliche Motivationsstudie der Unternehmensberatung Gallup eine Vorstellung. Danach sind lediglich zwölf Prozent der Deutschen am Arbeitsplatz »engagiert«; der Rest macht »Dienst nach Vorschrift«.

Allerdings: Die Mitarbeiter als Opfer, als Motivationsleichen im Keller ihrer Chefs, das sei nur die halbe Wahrheit, sagen Kenner der systemischen Psychologie. Denn wenn ein Chef und ein Mitarbeiter zusammentreffen, verhält es sich so, als wenn man zwei chemische Elemente zusammenschüttet: Es kommt zu einer Reaktion. Und wie die ausfällt, hängt von den Eigenschaften beider ab – des Chefs und des Mitarbeiters.

Auch bei Natascha M. ist das so. Hatte sie nicht schon damals bei ihrem Job im Energiekonzern das Gefühl, ihr Chef sei kontrollwütig? Warum holt sie das gleiche Problem am neuen Arbeitsplatz wieder ein? Kann es sein, dass sich die Vorgesetzten durch ihre manchmal etwas forsche Art überfahren fühlen? Macht sie sich selbst die Leine eng, indem sie immer wieder ihre Grenzen testet? Und ist der heftige Ruck, mit dem sie von ihren Chefs gebremst wird, eine direkte Folge der hohen Geschwindigkeit, mit der sie in die Entscheidungsfreiheit stürmen will?

Wie groß der eigene Anteil am Problem ist, lässt sich oft herausfinden mit der Frage, ob alle Kollegen die gleichen Schwierigkeiten mit dem Chef haben. Natascha M. stützt ihre Ellbogen auf den Tisch, legt ihr Kinn in die offenen Handballen. Grübelt. Dann räumt sie ein: »Viele können bei uns beschließen, was sie wollen und den Chef kümmert es nicht.« »Haben Sie eine Ahnung, woran das liegt?«, fragt der Coach. Ihr Blick bohrt sich in die Tischplatte. »Bei denen ist er sicher, dass sie so wie er entscheiden.«

Am Ende der Beratung hat Natascha M. einen Plan. Sie will ihrem Chef die Angst vor einem Kontrollverlust nehmen, ein Gespräch unter vier Augen suchen, in dem ihr Entscheidungsrahmen definiert wird. Eine Regelung für Zweifelsfälle vereinbaren. Und sich schließlich ganz eindeutig dazu bekennen, dass sie ihn und

seine Vorgaben respektiert. Einfach wird das sicher nicht. Aber vielleicht wird er ihr dann auch mehr Freiraum geben. Leise, wie laut gedacht, sagt Natscha M.: »Vielleicht hab ich ihn ja auch zum Brüllaffen gemacht.« Und schüttelt wieder ihren Kopf. Diesmal ganz langsam.

*Vom Autor ist im Frühjahr das Buch »Die Geheimnisse der Chefs« bei Hoffmann und Campe erschienen*