



Autorin
Ursula Wawrzinek
 Konfliktberaterin, Fachbuchautorin



www.hrm.de/profiles/ursula-wawrzinek

Wenn der Chef das Problem ist

Jeder hat schon erlebt, welchen Schaden ein Konflikt am Arbeitsplatz anrichten kann. Ist die Zusammenarbeit gestört, so ist ein reibungsloser Arbeitsablauf nicht mehr möglich. Schlechter Informationsfluss, mangelnde Abstimmung, Missverständnisse, Fehler, Doppelarbeiten – jede Menge Reibungsverluste beschränken Effizienz, Erfolg und Arbeitsfreude. Frust, Demotivation und aufgebrachte Hintergrundgespräche sind die Folge. Das alles kostet Zeit, Geld und Energie. Eigentlich ist es Aufgabe der Führungskraft, Störungen in ihrem Verantwortungsbereich zu bereinigen. Doch was ist, wenn die Führungskraft selbst das Problem ist?

Gründe für Mitarbeiterkritik

Es gibt ausreichend Gründe, warum Führungskräfte in die Kritik der Mitarbeiter geraten. Die Führungsaufgabe ist enorm komplex, die schwierige Situation in den Unternehmen verlangt Mitarbeitern und Führungskräften viel ab und nicht jeder Mitarbeiter ist bereit, sich führen zu lassen (siehe „Die acht häufigsten Ursachen für Kritik am Chef“).

Kritik am Chef fällt schwer

Schwierig, denn: „Du bist ein schlechter Chef“ traut sich kaum einer zu sagen. Mitarbeiter haben eine Art natürliche Beißhemmung, wenn es darum geht, den Chef zu kritisieren. Denn sie wissen, dass das für sie gefährlich werden kann. Denn was, wenn die Führungskraft sich angegriffen fühlt und zum Gegenangriff übergeht? Sie befürchten, dass ihnen dadurch Nachteile entstehen könnten. Und

das durchaus zu Recht. Ärger und Kritik zeigt sich deswegen meist subtil. Sanfte Hinweise oder ruppige Aussagen, indirekte Anspielungen, ironische Kommentare, Schweigen oder abweisende Körpersprache werden von der Führungskraft nicht richtig erkannt oder falsch interpretiert. Auf diese Weise wird das Problem weder angegangen noch gelöst. In Hintergrundgesprächen tauschen die Mitarbeiter akribisch ihre Kritikpunkte aus, bestätigen sich in ihren Beobachtungen und Einschätzungen und bauen zunehmend Unmut auf. Es braut sich über lange Zeit – meist dauert das bis zu einem Jahr – ein ordentlicher Konflikt hinter dem Rücken vom Chef zusammen. Meist ohne, dass das Problem beim Chef überhaupt angekommen ist. Irgendwann sind sich alle darin einig, dass es so nicht weitergehen kann. In dieser Not beschließt man, sich im Schutz der Gruppe an höherer Stelle

über den Chef zu beschweren. Das kann der nächsthöhere Vorgesetzte sein oder der Chef darüber, der Betriebsrat oder die Personalabteilung. Oder die Kritik findet ihr Ventil im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung. Ganz gleich, wo die Beschwerde „eingereicht“ wird, in den allermeisten Fällen landet das Thema mit der Frage, was nun zu tun ist, beim Personal.

Einerseits eine gute Gelegenheit für ihn, als kompetenter Berater der Führungskräfte zu punkten, andererseits besteht die Gefahr, sich als nicht besonders hilfreich zu erweisen. Das wäre dann der Fall, wenn der Personalerteil ergreifen würde und sich von den emotionalen Reaktionen der Konfliktbeteiligten mitreißen ließe.

Konfliktmanagement ist Emotionsmanagement

Konfliktmanagement ist nämlich zuvorderst Emotionsmanagement. Es geht um den Umgang mit aufgewühlten Emotionen bei Mitarbeitern und Führungskräften. Der Chef fühlt sich durch eine solche Beschwerde hintergangen, angegriffen und ungerecht behandelt. Er ist enttäuscht und wütend, will sich verteidigen, die Dinge klarstellen und herausfinden, wer da die Gruppe gegen ihn aufwiegelt. Wenn die Emotionen das Steuer in der Kommunikation übernommen haben, wird es unsachlich, undurchsichtig und persönlich. Und: Für Emotionsmanagement sind

KRITIK AM CHEF**Die 8 häufigsten Ursachen:****1. Keine Zeit für Führung – fehlende Präsenz**

Die Führungsrolle ist zwar besetzt, wird aber nicht bedient.

2. Schlechter Stil – schlechtes Benehmen

Die Führungskraft erweist sich als der Führungsrolle nicht würdig.

3. Schlechte Kommunikation – fehlende Information

Die für erfolgreiches Arbeiten notwendige Kommunikation und Information wird nicht sichergestellt.

4. Gefühlte Arbeitsüberlastung – ständige Überforderung

Die geforderte Leistung ist auf Dauer nicht leistbar – zu viel oder zu schwer.

5. Fehlende Klarheit –**Vision, Strategie, Ziele, Struktur**

Es fehlt die Orientierung, warum es wo und wie genau hingehen soll.

6. Mangelnde Kompetenz – Fehlentscheidungen und Alleingänge

Die Mitarbeiter werden in ihrer Kompetenz nicht ernstgenommen.

7. Fehlende Gleichbehandlung – gefühlte Unfairness und Ungerechtigkeit

Der Chef bevorzugt seine „Lieblingskinder“.

8. Missachten des Bestehenden – Erzwingen von Veränderungen

Die Mitarbeiter sind nicht im Boot, werden nicht abgeholt und mitgenommen.

Führungskräfte nicht ausgebildet. Sie versuchen dann, einen emotional aufgeladenen Konflikt sachlich zu verstehen und zu lösen, und geraten schnell auf die falsche Spur. Damit ist mehr kaputt gemacht als geheilt und die Situation wird immer verfahrenener und aussichtsloser. Wenn die Stürme der Emotionen wüten, ist guter Rat zunächst teuer.

Sortieren wir also zunächst die Situation:

Was ist der Unterschied zum privaten Konflikt?

Bei einem privaten Konflikt ist es die freie Entscheidung des Einzelnen, ob er einen Konflikt klären oder lösen möchte. Bei der Arbeit ist eine Klärung nicht zuletzt auch aus Kostengründen kein Kann, sondern ein Muss. Und: Während wir uns im Privaten innerhalb eines freien, sozialen Raumes bewegen, den wir gemeinsam mit unseren Mitmenschen gestalten, so befinden wir uns – im Gegensatz dazu – im Job innerhalb eines vorgegebenen Rahmens, nämlich innerhalb einer festen Unternehmenshierarchie mit klaren Abläufen und Funktionen, Verhaltensweisen und Normen. Diese gilt es, von allen Beteiligten zu akzeptieren.

Bei der Konfliktklärung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft kommt es dabei auf zwei wesentliche Aspekte an:

1. Dass sich Mitarbeiter führen lassen.

Ein Mitarbeiter kann sich seinen Chef nicht aussuchen, sondern muss ihn in seiner Führungsrolle akzeptieren und ihm „folgen“. Gleichzeitig hat er Anspruch auf eine vernünftige, zeitgemäße Führung mit gutem Stil. Diese ist wiederum Voraussetzung dafür, dass

sich ein Mitarbeiter mit seinem Engagement und seiner Kompetenz dauerhaft voll und ganz einbringen kann.

2. Dass eine Führungskraft professionell führen kann.

Eine Führungskraft braucht ein klares Rollenbewusstsein und muss durch ihr Verhalten dieser Rolle und der damit einhergehenden Verantwortung gerecht werden. Sie versteht demnach, was die Mitarbeiter von ihr brauchen, um erfolgreich arbeiten zu können, und stellt den notwendigen Rahmen sowie Support zur Verfügung.

Wie verhält sich der Personaler richtig?**1. Sich des Problems annehmen**

Schicken Sie die Ratsuchenden nicht unverrichteter Dinge weiter – im Sinne von: „Klärt das bitte mit eurem Chef direkt“, sondern nehmen Sie das Problem entgegen. Klären Sie im ersten Schritt die Hintergründe des Konflikts (siehe „Fragen zur Konfliktklärung“).

2. Allparteilich und neutral bleiben

Versetzen Sie sich in die Lage der Mitarbeiter ebenso wie in die Lage der Führungskraft, zunächst, ohne diese zu bewerten und zu interpretieren.

3. Rollenklarheit bewahren

Wer ist der richtige Auftraggeber? Was häufig übersehen wird: Es ist kein „Kann“, sondern ein „Muss“, dass sich die betroffene Führungskraft engagiert, zeitnah und professionell mit der Mitarbeiterkritik auseinandersetzt. Das kann der Personalist nicht einfordern, denn er ist Berater, nicht Führungskraft des betroffenen Chefs. Auftraggeber muss

**NEWS
LETTER****Gezielt am Laufenden bleiben!**

Unser kostenfreier Newsletter bietet Ihnen jetzt noch mehr redaktionellen Lesestoff zu brisanten HR-Themen.

Gleich anmelden!

www.personal-manager.at/Newsletter

personal manager

HRM.AT



Personalisten
erfolgreich machen

FRAGEN ZUR KONFLIKTVORCLÄRUNG

- ▶ Was genau ist das Problem?
- ▶ Wie ist es entstanden?
- ▶ Wer ist beteiligt?
- ▶ Was wurde im Vorfeld bereits unternommen, um den Konflikt zu lösen?
- ▶ Warum kommen die Mitarbeiter gerade jetzt auf Sie zu?
- ▶ Was möchten Sie erreichen?
- ▶ Welche Unterstützung wünschen Sie sich?
- ▶ Wer ist über dieses Gespräch bzw. über das Problem informiert (Teamkollegen, Führungskraft, nächsthöherer Vorgesetzter, ...)?

demnach ein höherer Vorgesetzter sein. Wenn er dieses Verhalten unterstützt und bei Bedarf einfordert, bekommt der Chef im Sturm seiner eigenen Emotionen und dem Druck seiner Arbeitslast zum Trotz die notwendige Orientierung dafür, was jetzt Priorität hat und verbindlich stattfinden muss.

4. Unterstützung geben

Die Situation: „Alle gegen einen“ ist emotionale Schwerstarbeit für den betroffenen Chef. Er sollte damit nicht alleingelassen werden. Der Personalist kann sich hier als Berater der Führungskräfte profilieren, indem er Orientierung gibt und Zuversicht ausstrahlt. Er bietet eine entsprechende Maßnahme an, die den Chef darin schult, professionell mit der Situation umzugehen. Bei Bedarf empfiehlt er einen erfahrenen Prozessbegleiter für strategische Konfliktlösung. Mit dieser Unterstützung kann der Chef die Krise als Chance für notwendige Veränderungen nutzen und gestärkt daraus hervorgehen.

5. Erst Emotionen beruhigen, dann sachlich lösen

Mit aufgewühlten Emotionen lassen sich Probleme nicht sachlich lösen. Zuerst muss der Chef oder der Konfliktbegleiter diese in vier Schritten beruhigen, bevor er gemeinsam mit den Betroffenen sachliche und nachhaltig tragfähige Lösungen erarbeiten kann.

- ▶ Die Emotionen müssen auf den Tisch. Es braucht die Erlaubnis, offen über sie zu sprechen.
- ▶ Die Emotionen müssen ernstgenommen und dürfen nicht wegdiskutiert werden.
- ▶ Die Emotionen müssen verstanden werden, wobei etwas verstehen keineswegs gleichbedeutend damit sein muss, dass alle damit einverstanden sind.

- ▶ Es braucht ein glaubwürdiges Bemühen um eine gute Lösung. Und eine gute Lösung lässt sich nicht erzwingen, sondern ist eine, die für alle Beteiligten passt.

6. Nachhaltigkeit gewährleisten

Bleiben Sie während des gesamten Konfliktlösungsprozesses im Austausch mit dem Auftraggeber und der betroffenen Führungskraft. Laden Sie zum Start, in der Mitte und am Ende zu einer gemeinsamen Prozessreflexion ein. Gewährleisten Sie Nachhaltigkeit auch nach Beendigung des Prozesses und regen Sie ein Reviewmeeting mit den Teammitgliedern nach etwa 3 bis 6 Monaten an.

Fallbeispiel:

Der Chef lädt sein Team in einem gemeinsamen Meeting zur offenen Kritik ein. Er hört aufmerksam zu, stellt nur Verständnisfragen, er rechtfertigt und verteidigt sich nicht.

Die Mitarbeiter beklagen die fehlende Präsenz ihres Vorgesetzten: Er ist kaum ansprechbar und wenn man dringend eine Entscheidung von ihm braucht, wird er zum Flaschenhals und verzögert die Abläufe. Er vergisst Zusagen, die er gemacht hat, Anfragen bleiben unbeantwortet und die Erledigung von Aufgaben, die er übernommen hat, lässt auf sich warten. Er interessiert sich eigentlich gar nicht für die Anliegen seines Teams.

Der Chef bedankt sich für die offenen Worte, drückt aus, dass er die Kritik sehr ernst nimmt und er sich Gedanken dazu machen wird.

Nach einer Bedenkzeit lädt er zu einem zweiten Teammeeting ein. Er stellt seine Gedanken und Lösungsansätze vor und gleicht diese mit den Erwartungen und Wünschen

seines Teams gemeinsam ab. Folgende Vereinbarungen werden getroffen.

Der Chef nimmt nur noch an wenigen Besprechungen persönlich teil, einen Teil hat er an erfahrene Mitarbeiter in seinem Team delegiert und einige hat er gecancelt. Täglich von 12 bis 13 Uhr ist er verbindlich für die Mitarbeiter erreichbar, vor Ort oder telefonisch. Mit seinen beiden Junior-Mitarbeitern setzt er sich einmal pro Woche für eine halbe Stunde zu einem Jour fixe zusammen. In einem wöchentlichen Meeting werden alle teamrelevanten Fragestellungen besprochen. Die Vor- und Nachbereitung sowie pünktlicher Anfang und Ende des Meetings sind allen wichtig. Ein Zeichen auf seinem Handy wurde für dringende Notfälle vereinbart, wenn das Team einen dringenden Rückruf braucht.

Der Chef bedankt sich für die konstruktive Zusammenarbeit und setzt die Vereinbarungen konsequent um. In regelmäßigen Abständen reflektiert er gemeinsam mit dem Team die Umsetzung. Was ist besser geworden? Was braucht es noch? Kontinuierlich werden erfolgreiche Veränderungen sichtbar gemacht und weiter nachgebessert.

Fazit

Dreh- und Angelpunkt einer erfolgreichen Konfliktbewältigung ist die Offenheit der Führungskraft für die Kritik der Mitarbeiter sowie ihre Lern- und Veränderungsbereitschaft. Dem stehen die hohe Emotionalität der Mitarbeiter und des Chefs und die damit verbundenen fehlenden Einsichten und falschen Interpretationen im Wege. Nur wenn es gelingt, die Führungskraft so zu unterstützen, dass eine selbstkritische Reflexion der eigenen Professionalität, Rolle und Führungskompetenz möglich wird, besteht Aussicht auf nachhaltigen Erfolg. Die Beraterkompetenz der Personaler ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

WEBTIPP

In dem Online-Selbstlernkurs „Soforthilfe für Führungskräfte, die in der Kritik der Mitarbeiter stehen“ begleitet Ursula Wawrzinek betroffene Führungskräfte dabei, die Herausforderung professionell zu bewältigen und zu nutzen. Nähere Informationen finden Sie unter: www.konfliktberaterin.de