



GERÜCHTE UND GESCHICHTEN

Unzufriedene Mitarbeitende und Führungspersonen unter Druck – wenn Menschen zusammenarbeiten, kommt es manchmal zu Situationen, in denen Chefs umsichtig reagieren sollten. TEXT UND GRAFIK STEPHAN ZÜRCHER, ECOHOLZ GMBH

«Chef, hast du gewusst, dass ...» Ein Mitarbeiter steht vor seinem Chef und erklärt, welchen äusserst eigenartigen Auftrag der Projektleiter dem Lernenden gerade gegeben hat. Ein anderer Mitarbeiter lästert im Pausenraum über den nicht anwesenden Produktionsleiter und spricht den Chef damit indirekt an. Wie oft hören Vorgesetzte solche kleinen Geschichten und Gerüchte. Sie werden dabei auch direkt angesprochen und die Mitarbeitenden erwarten eine Reaktion. Aber wie sollen Vorgesetzte in dieser Situation reagieren?

Eine andere Geschichtenvariante ist das Breitwalzen eines Fehlers: In allen Farben und Variationen wird der Fehler erläutert, bebildert, mit Vergleichen bekräftigt. Die Verursacher werden dann namentlich und mit einer detailreichen Beschreibung der Situation erwähnt. Es handelt sich um ein typisches Sensations-

verhalten. Ebenfalls häufig kommen die sogenannten Mami-Papi-Spielchen vor: Wenn der Produktionsleiter sagt, dass in der folgenden Woche niemand früher nach Hause darf, weil ein grosser Auftrag fertiggestellt werden muss, gehen die Mitarbeitenden gerne direkt zum Geschäftsführer und betteln dort für den gewünschten freien Nachmittag. Wer Kinder hat, wird immer wieder mit dieser Herausforderung konfrontiert und weiss, wie clever und einfallreich deren Methoden und Vorgehen sind. Im beruflichen Kontext braucht es die richtige Antwort im richtigen Ton.

Ungeeignete Reaktionen

Eine spontane Reaktion des Chefs ist mitunter, den Mitarbeitenden beizupflichten und sie in ihrer Aussage zu bekräftigen. Doch damit fallen Vorgesetzte den weiteren Führungspersonen im Unterneh-

men in den Rücken. Sie umgehen deren Kompetenzen und lassen sie damit vielleicht direkt ins Messer laufen. Es steht doch immer eine Überlegung hinter einer Aussage oder einem Auftrag eines Vorgesetzten. Dieser hat meist mit Bedacht entschieden und entsprechend gewisse Einschränkungen oder Massnahmen definiert. So untergräbt die Geschäftsführung in wenigen Sekunden die guten Absichten der untergeordneten Führungskräfte und bringt damit manches durcheinander.

Die Mitarbeitenden nicht zu beachten, sich bewusst abzuwenden oder gekonnt wegzuhören, sind ebenfalls gängige Reaktionsmuster. Doch die Mitarbeitenden sind manchmal hartnäckig und doppelten bei nächster Gelegenheit nach. Sie graben dann alte Geschichten aus und können sogar Datum und Uhrzeit eines bestimmten Vorfalls mitliefern. Durch das Weghören fühlen sich die Mit-

arbeitenden nicht ernst genommen und vermissen die gewünschte Wertschätzung. In der Folge resignieren sie und verstummen vielleicht. Mit der Zeit wird im Unternehmen von der «distanzierten Chefin» oder dem «kühlen Chef» gesprochen, dann heisst es: «Den interessiert doch nichts hier. Der fährt nur ein grosses Auto und zeigt sich nie in der Fertigung oder auf der Baustelle.»

Eine andere Reaktionsmöglichkeit ist, den Mitarbeitenden deutlich zu machen, dass sie sich an ihre Vorgesetzten beziehungsweise an die zuständige Person wenden sollen. Dieses Vorgehen ist sicher richtig, denn so kann zumindest das bekannte Mami-Papi-Spiel unterbunden werden und es unterstützt die Entscheidung der Führungspersonen. Jedoch erfahren Chefs so keine Details und können sich kein Bild zur problematischen Thematik machen. Zu oft gehen die Mitarbeitenden dann doch nicht zum direkten Vorgesetzten und der Unmut wächst weiter an.

Eine weitere Reaktionsvariante ist, den Vorgesetzten zu befragen. Wenig sinnvoll ist es in diesem Zusammenhang jedoch, unmittelbar und zusammen mit dem unzufriedenen Mitarbeitenden direkt beim Vorgesetzten nachzuhaken. Zwar können Chefs mehr zu den Hintergründen und Entscheidungswegen erfahren, jedoch wird die Führungsperson meist überrascht und steht dann unter Druck, woraus selten umsichtige Antworten resultieren.

Aktiv zuhören

Ein guter, aber zeitaufwändiger Weg ist, sich gemeinsam mit dem Mitarbeitenden hinzusetzen und aktiv zuzuhören. Der Mitarbeitende soll mit seinem Anliegen ernst genommen werden. Eine erste Frage wird sicher sein: «Hast du deinen direkten Vorgesetzten hierzu bereits angesprochen?» Je nach Aussage des Mitarbeiters kann der Chef auch klar Stellung beziehen, die untergeordnete Führungsperson damit bestärken und so weitere solche Statements unterbinden. Falls die Sachlage für die Geschäftsführung nicht klar ist, lohnt es, sich einen Überblick zu verschaffen. Mit der Frage «Was erwartest Du von mir?» werden Mitarbeitende abgeholt. Vorgesetzte er-

TIPP

Wer Geschichten vom Hörensagen erzählt bekommt, kann diese mit einem Satz stoppen: «Wenn du die betroffene Person kennst, dann unterstütze sie dahingehend, dass sie direkt zu dir kommt oder eine andere neutrale Person informiert.» Alles, was nicht aus erster Hand kommt, sollte direkt zurückgewiesen werden, denn aus Gerüchten entstehen oft Missverständnisse.

halten so eine Vorstellung der Erwartungshaltung und nehmen den Mitarbeitenden mit in die Verantwortung. Anschliessend können Vorgesetzte die Situation weiter beobachten, um mehr Informationen und Entscheidungsgrundlagen zu erhalten. In einem persönlichen Gespräch mit der betroffenen Führungsperson kann der Chef das Thema ohne Einbezug des Mitarbeitenden besprechen und so dessen Perspektive erfahren. Nun hat der Chef alle Informationen, um transparent, fair und im Sinne der Unternehmung zu handeln, ohne dass jemand das Gesicht verliert oder hintergangen wird. Falls die Mitarbeitenden zu einem ungünstigen Zeitpunkt vor dem Chef stehen, empfiehlt es sich, einen geeigneten Termin auszumachen.

Dieses Vorgehen wird sich im Unternehmen herumsprechen. Die Mitarbeitenden werden sich künftig hüten, zu viel an die falschen Leute weiterzugeben, und die Gerüchteküche wird stiller. Dafür gelangen dann die wichtigen Themen zum Chef.

Massnahmen müssen folgen

Im betrieblichen Alltag wird es nicht ausreichen, nur die Art der Kommunikation zu verändern. Es müssen auch Massnahmen erfolgen, die begleitend dazu die Absicht und die Veränderung aufzeigen. Führungspersonen sind oft unsicher im Umgang mit Lästermäulern, Geschichtenerzählern und Prahlern. Zu oft fehlen ihnen die geeigneten Antwortsätze oder Massnahmen, um deren Spielchen zu unterbinden. Wichtig ist zudem, dass im Unternehmen alle Führungskräfte gleich reagieren, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Oft sind sich die Führungspersonen ihrer Rolle nicht bewusst und sehen sich nicht als Vorbild, sondern als guten Kollegen. Für die Änderung der Sichtweise und des Verhaltens sind wenige Schu-

lungsstunden nötig, die rasch Wirkung zeigen.

Gerade bei den Führungspersonen ist bedauerlicherweise besonders viel Frustration, Überlastung und Anspannung zu finden. So fehlt ihnen dann die Kraft, den richtigen Umgang mit den unzufriedenen Mitarbeitenden zu finden. Das Weghören scheint dann oftmals die einfachste Lösung zu sein. Nicht selten wird aber auch mit unüberlegten Aussagen sogar noch Öl ins Feuer gegossen und eigene Geschichten und Gerüchte in Umlauf gebracht. Mit wenigen geeigneten Sätzen und mit konkretem Vorgehensmustern lassen sich unnötige Sprüche von Mitarbeitenden entkräften, und das Verhalten wird in die gewünschte Richtung gelenkt.

Dies alles bedeutet eine Veränderung der Unternehmenskultur, die in der Geschäftsführung beginnt und so auf die anderen Führungskräfte übergeht. ■



DER AUTOR

Stephan Zürcher unterstützt Führungspersonen in der Kommunikation und im geeigneten Verhalten: «Es braucht Mut, sich gegen miese Stimmungen im Betrieb zu stemmen und Einhalt zu verlangen.» Die Ecoholz GmbH begleitet diesen Veränderungsprozess in den Unternehmen. ecoholz.ch