

Der Dialog mit dem Chef

VERANTWORTUNG für die berufliche Entwicklung muss jeder selbst tragen.

Die Kommunikation mit dem Vorgesetzten gehört dazu.

Deike Uhtenwoldt

Etwa 40 Millionen Menschen haben in Deutschland einen Chef. Ihn oder sie muss man nicht unbedingt lieben, aber man sollte gut zusammenarbeiten. Dazu gehört das gegenseitige Feedback, die Kommunikation zwischen den Ebenen. Eine Studie der Hamburger Unternehmensberatung Dieter Strametz und Partner zu diesem Thema konzentrierte sich auf norddeutsche Unternehmen. Das Ergebnis: Nur jede dritte Führungskraft gibt ihren Mitarbeitern das Gefühl, auch Kritik an ihr äußern zu können.

Nicht wenige Arbeitnehmer glauben, mit dem Chef sei jede Diskussion zwecklos. Doch diese Haltung sei grundverkehrt, warnt die Hamburger Rhetoriktrainerin Almut Neumann: "Der Chef ist ein ganz normaler Mensch mit einer besonderen Funktion." Man sollte mit ihm reden, aber nicht, ohne sich vorher in seine Lage versetzt zu haben, und strategisch vorgehen. Almut Neumann nennt ein Beispiel: Die Mitarbeiterin möchte eine Gehaltserhöhung. Der Vorgesetzte fragt nach den Gründen. Weil die Miete immer teurer wird, die Lebenshaltungskosten mit der Euromstellung gestiegen, zwei Kinder zu versorgen sind, zählt die Arbeitnehmerin auf. Der Chef ist

enttäuscht: Können Sie mir denn keine Gründe nennen, die mit der Arbeit zu tun haben?"

Wer persönlich argumentiert, redet an der Situation des Vorgesetzten vorbei, warnt Neumann. Und das sind zu 90 Prozent Menschen, die unter sehr großem Druck stehen."

Eine sachliche, selbstbewusst vorgetragene Argumentation zu einem günstigen Zeitpunkt führe viel weiter. Man solle etwa das Gespräch suchen, wenn gerade ein neuer Auftrag hereingekommen ist.

Doch es geht beim Chefmanagement nur in zweiter Linie um die kleinen und großen Anliegen wie Gehaltserhöhung, vorgezogener Feierabend oder Urlaub. An erster Stelle steht die gute Arbeitsbeziehung und für sie ist die Kommunikation mit dem Chef entscheidend. Der Mitarbeiter muss den Mut finden, zu sagen, was ihm wichtig ist, wohin er will und was ihn stört", betont Sachbuchautor Jürgen Weißenrieder.

Dem Leiter einer Unternehmensberatung war aufgefallen, dass es nur wenig Literatur zum Thema „Führung nach oben" gibt. Deshalb hat Weißenrieder selbst zur Feder gegriffen, um sein Credo zu verbreiten: Jeder muss für sein Leben und seine berufliche Entwicklung Verantwortung übernehmen. Und dazu gehöre, dass man die Arbeitsbeziehung zu seinem Chef zumindest in 90 Prozent der Fälle positiv beeinflussen könne.

Am Anfang steht die Analyse: Welche Chef-Allüren stören? Was will Ich erreichen? Sind die Ziele geklärt, sollte ein Gesprächstermin unter vier Augen vereinbart werden. Das Gespräch muss gut vorbereitet, wichtige Aspekte sollten schriftlich formuliert werden. Die Hamburger Kommunikationstrainerin **Petra Funke** plädiert gar für eine dreistufige Rückmeldung.

Die erste Stufe ist die genaue Beschreibung der Sicht der Dinge. Wenn es beispielsweise um den Konfliktstoff Leistungsbereitschaft geht, solle man auflisten, wie viele Überstunden man in den letzten Wochen geleistet hat. Sachlich und ohne Emotion", betont die Gründerin des Hamburger Beratungsunternehmens **DialogArt**. Die zweite Stufe ist die Beschreibung, wie man die Situation persönlich empfindet. Die dritte Stufe ist eine konstruktive Lösung für die Zukunft. Vom Problem zum Ziel - das nenne ich Dialogorientierung", sagt Petra Funke und fügt hinzu: Mitarbeiter klagen zu viel."

Noch gehören Chefgespräche für weniger als 20 Prozent der Arbeitnehmer zum Alltag, schätzt die Managementtrainerin. Doch wenn Chefs die Vorteile, etwa verbesserte Motivation und erhöhte Arbeitsleistung, erkennen können, ist der erste Schritt getan. Dann sollten weitere Gespräche folgen, um eine kontinuierliche Rückmeldung zu ermöglichen.

Ausgefeilte Rhetorik benötigen Arbeitnehmer dafür nicht, so Autor Weißenrieder: "Aber eine freundliche Penetranz, um an dem Thema dranzubleiben."

Das Gespräch muss gut vorbereitet, wichtige Aspekte sollten schriftlich formuliert werden. «
Petra Funke, Kommunikationstrainerin

Erschienen im „Hamburger Abendblatt“

Sonnabend/Sonntag, 1./2. Juni 2002