

# Chef: Kündigungsgrund Nummer 1

## Warum ist jeder Fünfte unzufrieden mit seinem Vorgesetzten?



**Dr. Rüdiger Hossiep** ist Diplom-Psychologe. Er leitet seit 1994 das „Projektteam Testentwicklung“ ([www.testentwicklung.de](http://www.testentwicklung.de)) und war zuvor unter anderem als Betriebspsychologe bei der Deutschen Bank AG in Frankfurt tätig. (Kontakt: [info@hossiep.de](mailto:info@hossiep.de))



**Patrick Schardien** ist Diplom-Psychologe und seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter im „Projektteam Testentwicklung“. Im Rahmen seiner Forschung arbeitet er an der Veröffentlichung des Bochumer Inventars zur Führungswirksamkeit (BIF) gemeinsam mit Rüdiger Hossiep. (Kontakt: [patrick.schardien@rub.de](mailto:patrick.schardien@rub.de))

☛ **Herr Dr. Hossiep, Herr Schardien, seit 2009 läuft die Online-Befragung der Ruhr-Universität Bochum zur Frage: Wie führt Ihr Chef? Sind Mitarbeiter immer noch überwiegend unzufrieden mit ihrem Vorgesetzten?**

**Patrick Schardien:** Weiterhin bekommen Vorgesetzte schlechte Bewertungen von ihren Mitarbeitern: Auf einer Skala von 1 bis 9 entschieden sich 60 % der Antwortgeber für eine Bewertung im unteren Drittel (1–3).

**Dr. Rüdiger Hossiep:** Interessant ist an den Ergebnissen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die Situation sehr unterschiedlich wahrnehmen. Bei den Mitarbeitern ist jeder Fünfte sehr unzufrieden mit seinem Chef. Die Vorgesetzten hingegen sind ausgesprochen überzeugt von ihren Führungsqualitäten. Im Laufe der Online-Befragung haben wir den Eindruck, dass diese Schere sich weiter öffnet.

Mit anderen Worten: Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führungskräften klaffen immer weiter auseinander. Das ist eine Zeitbombe: Wenn Führungskräfte nur meinen, sie führten gut, und Mitarbeiter nur vorgeben, ihr Chef sei kompetent in der Mitarbeiterführung, dann werden Mitarbeiter zunehmend unzufrieden, und Führungskräfte verpassen die Chance, sich zu entwickeln.

☛ **Wie können Vorgesetzte zu einer realistischeren Selbsteinschätzung gelangen?**

**Dr. Rüdiger Hossiep:** Der zentrale Wert ist Vertrauen. Mitarbeiter, die ihrem Chef vertrauen, lassen sich von ihm führen und würden für ihn durchs Feuer gehen, egal über welche rhetorischen Fähigkeiten oder Soft Skills er verfügt. Mitarbeiter spüren, ob ihr Chef authentisch ist oder sich selbst inszeniert. Der Weg zu einer realistischen Selbsteinschätzung geht allein über die Selbstreflexion.

**Patrick Schardien:** In der Online-Studie fragen wir 13 relevante Dimensionen des Führungsverhaltens ab. Die Ergebnisse zeigen: Die 5 wichtigsten Gradmesser für die Zufriedenheit der Mitarbeiter sind:

- 1. Vertrauen:** Wie ist das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Chef?
- 2. Aufgabenmanagement:** Kann der Vorgesetzte angemessen koordinieren, organisieren und delegieren?

3. **Teamorientierung:** Hat die Führungskraft ein Gespür für Stimmungen im Team?
4. **Verlässlichkeit:** Steht der Vorgesetzte zu seinem Wort und ist er authentisch, verlässlich, professionell?
5. **Reflexionsbereitschaft:** Ist der Vorgesetzte in der Lage, sein Verhalten zu reflektieren und Kritik anzunehmen?

### ☞ **Warum ist der Chef Kündigungsgrund Nummer 1?**

**Patrick Schardien:** Der Vorgesetzte ist der erste Anknüpfungspunkt des Mitarbeiters zum Unternehmen. Der Vorgesetzte bestimmt seine Arbeit, qualitativ wie quantitativ. Er setzt Handlungsspielräume fest. Und von ihm kommt die Rückmeldung zum eigenen Handeln. Der Chef fordert und fördert den Mitarbeiter und beeinflusst seine weiteren Entwicklungsmöglichkeiten.

Kann der Vorgesetzte die Erwartungen nicht erfüllen, leidet die Arbeitszufriedenheit erheblich. Selbst Mitarbeiter, die mit ihren eigenen Leistungen und ihren Erfolgen zufrieden sind und sich mit dem Unternehmen identifizieren können, kündigen, wenn sie mit ihrem direkten Vorgesetzten unzufrieden sind. Umgekehrt gilt auch: Mitarbeiter, die mit dem Unternehmen oder der Organisation unzufrieden sind, beziehen große Zufriedenheit aus einem sie wertschätzenden Chef.

### ☞ **Viele Vorgesetzte versuchen, ihr Bestes zu geben. Woran liegt es, dass so viele scheitern?**

**Dr. Rüdiger Hossiep:** Ich stimme Ihnen zu. Wir sollten nicht auf die Führungskräfte einschlagen, auch wenn das zurzeit in Mode ist. Wir sprechen ja nicht nur von den wenigen Top-Führungskräften in den großen Konzernen. 20 bis 30 % der Beschäftigten sind Führungskräfte.

Für jeden Vorgesetzten jedoch gilt: Die Verbesserung der Führungskompetenz fängt immer bei einem selbst an. Das ist ein zutiefst menschlicher Prozess mit immenser Tragweite: Unternehmen können nur erfolgreich sein, wenn sie dieses enorme Potenzial ihrer Mitarbeiter ausschöpfen lernen. Das funktioniert nur über fähige Führungspersönlichkeiten.

### ☞ **Was kann eine Führungskraft noch heute tun, um ein besserer Chef, eine bessere Chefin zu werden?**

**Patrick Schardien:** Denken Sie daran: Nur weil Sie eine Führungskraft sind, sind Sie nicht besser als Ihre Mitarbeiter. Sie übernehmen innerhalb des Unternehmens eine bestimmte Funktion, die Sie ausfüllen, um das Unternehmen erfolgreich zu machen.

**Dr. Rüdiger Hossiep:** Stellen Sie ein Klima her, in dem Feedback möglich ist. Holen Sie sich von verschiedenen Seiten Feedback ein und überprüfen Sie Ihre Selbstwahrnehmung als Chef. Dabei gilt, wie bei jeder Kritik, diese anzunehmen, ohne sich direkt dafür zu rechtfertigen. Je kritischer die Rückmeldungen sind, desto dankbarer sollte die Führungskraft sein. Denn es zeigt, dass die Mitarbeiter weiterhin ihr gegenüber offen sind und ihr auch diese Einschätzungen anvertrauen.

Wenn Sie lernen, Ihr eigenes Führungshandeln sensitiver wahrzunehmen, gelingt es Ihnen mit der Zeit, immer genauer zu justieren und als Führungskraft zu wachsen. ●