

# Bypass-Kommunikation



Bypass-Kommunikation ist ein weit verbreitetes Phänomen und gilt oft als Führungsfehler. Dieses Thema aber nur von Seiten der Führungskräfte aus zu betrachten, wäre zu kurz gesprungen. Auch bei Mitarbeitern ist es beliebt, einfach zum nächst höheren Vorgesetzten zu gehen, wenn man mit dem eigenen Chef nicht mehr zurecht kommt. Manche Topführungskräfte halten es sogar für in Ordnung, wenn sie den Mitarbeitern auf Großveranstaltungen zurufen: „Wenn Sie Sorgen haben – meine Tür ist immer offen!“ Wer sich darauf einlässt, handelt sich einen Rattenschwanz von Problemen ein.

## 1. Wie es dazu kommt:

### a) Von Mitarbeiterseite

Ein Mitarbeiter hat den Eindruck, sein unmittelbarer Vorgesetzter handle nicht in seinem Sinne. (Beispiele: Er bekommt einen Wunsch nicht erfüllt, sein Chef kümmert sich nicht um einen Missstand, er fühlt sich von ihm ungerecht behandelt, usw. usw.)

Er wendet sich an den Nächsthöheren, oder noch besser, gleich an den Höchsten in der Organisation in der Hoffnung auf Beistand.

### b) Von Seiten eines Vorgesetzten

Ein Vorgesetzter – egal ob Abteilungsleiter oder gar Vorstand – wird von einem Mitarbeiter aus dem Unternehmen um einen Termin gebeten.

Er entspricht diesem Wunsch in der Hoffnung, wichtige Informationen über den Zustand seiner Organisation zu erhalten. Er will wissen, was „da unten“ los ist.

Beides ist schon an sich – noch bevor man sich mit den Folgen befasst – wegen der Implikate fatal.



Heh, ich habe Ihnen etwas gesagt, und Sie machen keine Anstalten, darauf zu reagieren....!



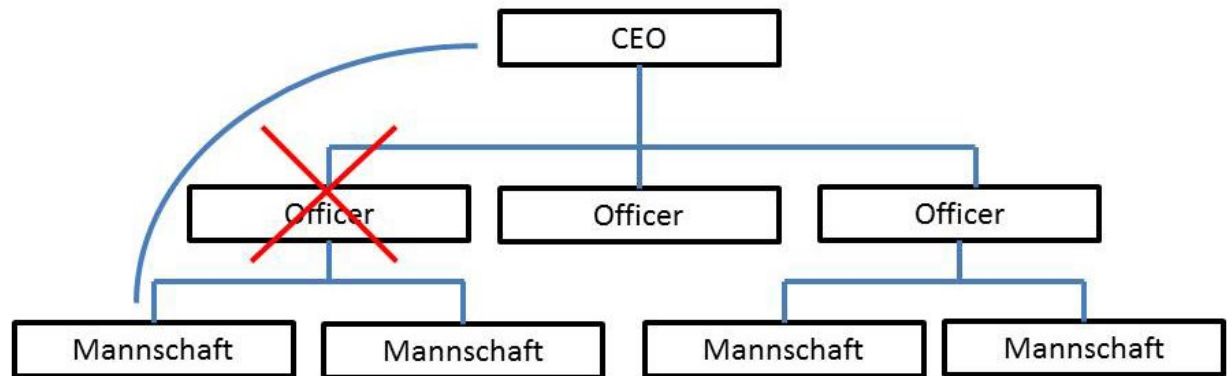
## 2. Was ist das?

a) Durch das Herantreten an den Chef seines Chefs verleiht der Mitarbeiter seiner Unzufriedenheit praktischen Ausdruck. Statt mit seinem direkten Vorgesetzten ins Gericht zu gehen, setzt der Mitarbeiter mit seinem Terminsuchen eine Tatsache mit folgender Bedeutung in die Welt: „Ich bin mit meinem Chef nicht zufrieden und ich suche mir einen anderen, der mir beisteht.“ Das aber spricht er gegenüber dem eigenen Chef nicht aus, er drückt es nur durch seine Tat aus. Damit aber übergeht er nicht nur seinen Chef, indem er seine Unzufriedenheit nicht ausspricht, er

hintergeht ihn auch. Es sei denn, er würde dies seinem Chef mitteilen: „Nachdem ich dir ... gesagt habe, du aber keine Anstalten gemacht hast, suche ich mir in ... einen anderen Unterstützer.“ In aller Regel hält aber der Mitarbeiter seinen Termin bei einem höheren Vorgesetzten bis auf Weiteres geheim. Doch lange lässt sich nichts verbergen. Wenn das Schweigen gebrochen wird, reagiert der direkte Vorgesetzte säuerlich. Oh Wunder!

b) Der nächst höhere Vorgesetzte, der dem Wunsch eines Mitarbeiters nach einem Termin entspricht, ohne dessen unmittelbare Führungskraft darüber zu informieren („Da hat einer aus deinem Team bei mir um einen Termin nachgesucht. Bist du darüber im Bilde?“), lässt damit in zweifacher Hinsicht etwas Unsägliches zu:

1. Indem der unmittelbare Vorgesetzte „übersprungen“ wird, wird er de facto überflüssig gemacht. Das vorhandene Organigramm wird irrelevant, ja die vorhandene Organisation wird behandelt, als sei sie nicht sinnvoll, Ordnung wird zum Unsinn.
2. Wenn der Vorgesetzte der übergangenen Führungskraft diese nicht informiert, macht er die Geheimniskrämerei mit und er macht sich, noch bevor er irgendeine Stellung zu dem Anliegen seines Besuchers bezogen hat, allein schon durch diese „Diskretion“ zum Komplizen. Bekommt der unmittelbare Vorgesetzte dieses Mitarbeiters dies mit, so erkennt er nicht zu Unrecht im Verhalten seines eigenen Vorgesetzten einen Verrat und eine Ermunterung zur Illoyalität.



### 3. Wie geht es weiter?

Für alles Weitere kommt es nun auf den Inhalt des Mitarbeiter-Anliegens an und darauf, wie sich der höhere Vorgesetzte darauf einlässt.

Hat etwa der Mitarbeiter eine Beschwerde des Inhalts, dass es im Zuständigkeitsbereich seines eigenen Chefs Missstände gäbe, um die sich dieser gar nicht oder nicht richtig kümmere, so wird eine bis dato implizite Kritik am eigenen Vorgesetzten explizit/ausdrücklich. Der eigene Chef wird bei dessen Chef angeschwärzt.

Eine andere Variante: Die Klage des Mitarbeiters gilt dabei weniger dem eigenen Chef, sondern einem Kollegen. Dies aber ist nur eine Variante des eben geschilderten Falls, denn auch hier bekommt die eigene Führungskraft indirekt ihr Fett weg. Warum bereinigt sie nicht den beklagten Missstand?

Nun gehen besagte Klagen meist mit einer Bitte um Diskretion einher. Der Besucher erbittet Vertraulichkeit. Ich habe es schon erlebt, dass ein Vorstand dies als Ausdruck von Vertrauen in seine Person und als Misstrauen in die Person seiner ihm unterstellten Führungskraft missverstand. In Wirklichkeit ist dies aber ein Ausdruck von Feigheit, denn bei etwas Nachdenken merkt man, dass sich der Gast nur nicht traut, seine Kritik dem Kritisierten direkt ins Gesicht zu sagen.



Entscheidend für den weiteren Verlauf ist, wie der höhere Chef mit dieser Bitte um Diskretion weiterhin umgeht. Dies ist nämlich in zweifacher Hinsicht maßgeblich für

- a) die **Kommunikationskultur im Haus,**
- b) die **eigene Souveränität.**

Zu b) Hält sich der ranghöhere Vorgesetzte an seine Diskretionszusage, so ist er zwar informiert, er kann aber die Information nicht nutzen, ohne seinen Informanten direkt oder indirekt preiszugeben. Seine Souveränität ist dahin.

Zu a) Dies wirkt sich unmittelbar auf die Kommunikation zwischen dem höheren Vorgesetzten und dem Kritisierten aus, denn, will er doch damit etwas anfangen und geht mit dieser Information zu dem Kritisierten, so muss er mit den Worten beginnen: „Es ist mir zu Ohren gekommen, ...“<sup>1)</sup>

1) Die erste Frage, die er dann zu hören bekommt, lautet: „Wer sagt so etwas?“ Die Antwort „Das tut hier nichts zur Sache.“ vermag nicht viel auszurichten. Es herrscht Misstrauen. Die Sache, um die es eigentlich gehen sollte, steht unter dem finsternen Schatten einer Denunziation. Als mit unklaren Absichten vorgetragene verliert sie beim Adressaten an Glaubwürdigkeit.

Aber nicht nur diese Kommunikation ist schon mit den ersten Worten beschädigt, die Kommunikation generell ist beeinträchtigt, denn mit seiner Diskretionszusage hat der Chef zugelassen, dass in seinem Zuständigkeitsbereich im Kritikfall übereinander statt miteinander geredet wird. Hieraus folgt kein Schritt in Richtung praktischer Besserung. Der Umstand ausbleibender Konsequenzen schlägt nun gegen diese Führungskraft zurück. Der Mitarbeiter, der mit seiner Klage zu ihm kam, wird nach kurzer Zeit das Verhalten seines Gesprächspartners wie folgt kommentieren: „Ich war bei dem ..., der hat zwar zugehört, aber machen tut er ja auch nichts.“ – Wie könnte er auch?

#### 4. Was tun?

a) Wenn ich als Mitarbeiter einmal wirklich nicht mehr mit meinem Chef klarkomme, dann kündige ich ihm mein Eskalationsvorhaben an. In der Folge werde ich einen Termin zu dritt wahrnehmen. Das Ziel eines solchen Termins darf aber nie ein Richterspruch sein, die einzig sinnvolle Rolle, die der nächst höhere Vorgesetzte einnehmen darf, ist die eines Moderators. Ein Richterspruch würde, egal wie er ausfällt, eine Winner-/Loser-Lösung schaffen, und der Loser würde bei der nächst besten Gelegenheit nach Revision streben. Im Bewusstsein des Unterlegenen hörte sich das so an: „Der Oberhäuptling hilft ja zu dem ... Deshalb hat sein Urteil für mich auch keine Verbindlichkeit, weil es ungerecht ist.“

b) Wenn bei mir als höherem Vorgesetzten ein Dritter kritisiert wird, so muss der Melder für seine Nachricht auch persönlich einstehen. Zeitnah ist der von diesem Kritisierte hinzuzuziehen.<sup>2)</sup> Meine Rolle ist die des Moderators. Ich agiere allparteilich und wahre gerade so meine Souveränität, indem ich dafür Sorge, dass miteinander und nicht übereinander geredet wird. ■

2) Man muss das ja nicht unbedingt so machen, wie es meine frühere Chefin zu tun pflegte. Wenn bei ihr jemand mit einer Klage über einen anderen vorstellig wurde, griff sie sofort zum Telefonhörer und sagte: „Du, komm mal rüber, da ist der ... bei mir, der hat eine Kritik an dir.“



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15  
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.  
Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter  
[info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de) !*

*Ihr*  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.*

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)

