

Beck kompakt



Wenn der
Job top, aber
der Chef ein
Flop ist

Katrin Seifarth

Spaßbremse Chef

Tipps zum
souveräneren Umgang
mit schwierigen
Vorgesetzten



C.H. BECK

Auf den Punkt gebracht

Geben Sie dem Mikromanager viele kleine Rückmeldungen und Hintergrundinformationen, um Vertrauen aufzubauen. Finden Sie Ihren wunden Kontrollpunkt und lassen Sie diesen mit Vergeben los. „Tunen“ Sie Ihr Selbstvertrauen, um seine Kontrolle nicht auf sich selbst zu beziehen, sondern bei ihm zu lassen.

³⁵Typ 2: Die Krawallschleuder mit dem Launisch-Gen

Woran Sie ihn erkennen

Der Chef vom Typ Krawallschleuder ist cholerisch und launisch. Er kann zwar auch freundlich sein, hält Menschen aber immer auf Distanz und lässt sich wenig in die Karten schauen. Er wird häufig laut, ist aufbrausend und kann wegen gefühlter Kleinigkeiten auf die Palme gehen. Manchmal äußert er seinen Unmut aber auch vorgespült ruhig und trotzdem verletzend. Meist ist er ein schlechter Zuhörer und macht andere nieder, nicht selten vor versammelter Mannschaft.

Stefan Bratzler sitzt im Projektmeeting mit einigen Teammitgliedern. Das Projekt stockt an einigen Stellen. Man diskutiert, wie es zu diesem Stillstand kommen konnte, da knallt Stefan seinen Laptop auf den Tisch und fährt seine Mitarbeiterin Andrea Sandelhorst an: „Was ist denn das für ein Zoo hier? Seit Wochen geht ihr hier vor wie die letzten Dilettanten. Sie lassen den notwendigen Nachdruck schwer vermissen, liebe Frau Sandelhorst.“ Bevor Andrea Sandelhorst kontern kann, fällt er ihr ins Wort und wendet sich zu der Kollegin des Finanzbereichs: „Und wenn ihr nicht langsam mal eure Zahlen zusammenbekommt, können wir das ganze Projekt einsargen. Ich verstehe nicht, was daran so schwer ist.“ Stefan Bratzler steht auf und verlässt, bevor jemand reagieren kann, den Raum mit dem Satz: „Kriegt mal euren Job auf die Reihe, sonst verschwende ich hier keine Zeit mehr.“

³⁶*In seinem Büro wartet schon sein Mitarbeiter Martin Bensmann. Er präsentiert ihm seinen Vorschlag für eine Optimierung von Prozessen zwischen dem Innen- und dem Außendienst. Nach nur zwei Sätzen unterbricht ihn Stefan Bratzler: „Mit diesem Kuschelkurs kommen wir nirgendwohin. Das können Sie gleich wieder mitnehmen. Wir sind doch nicht die soziale Notrufnummer für unfähige Außendienstler. Machen Sie das noch mal neu, so wird das nichts. Und dem*

Außendienst werde ich jetzt erst mal einen Tritt verpassen.“ Martin Bensmann setzt gerade zum Reden an, da sagt Stefan Bratzler: „Gut jetzt, wir haben schon genug Zeit mit diesem Quatsch verplempert.“ Mit einem Blick auf seinen Schreibtisch ergänzt er: „Schicken Sie mir beim Rausgehen meine Sekretärin rein. Die rafft es auch nicht, dass sie mir diese nervende Agentur vom Hals halten soll.“ Martin Bensmann ist innerlich geladen. Mal abgesehen von diesem unflätigen Verhalten seines Chefs, er ist doch nicht das Sekretariat für das Sekretariat.

Was oft dahintersteckt!

Häufige Grundgefühle dieses cholerischen Chef-Typs sind Unsicherheit bis hin zu Hilflosigkeit und Ohnmacht. Nicht selten ist er mit seiner Rolle überfordert und leidet sogar an Versagensängsten, fühlt sich also ohnmächtig im Hinblick auf seine Aufgabe. Aber auch um sein Selbstvertrauen ist es oft nicht gut bestellt. Dann resultiert seine Ohnmacht aus einem Gefühl von Unterlegenheit gegenüber anderen. Er fürchtet in diesem Fall Menschen auf Augenhöhe, denn sie könnten seinen Unsicherheiten und Defiziten auf die Schliche kommen. Daher versucht er massiv, andere Menschen kleinzuhalten, frei nach dem Motto: „Alles, was ich nicht ³⁷kann oder habe, dürfen andere auch nicht haben.“ Dabei zögert er auch nicht, wichtige Informationen zurückzuhalten, um andere schlecht dastehen zu lassen.

Seine Distanziertheit hat ihren Ursprung im Gegensatz zur Distanziertheit des Emotionslegasthenikers nicht in der Angst vor persönlicher Ablehnung durch andere, sondern in der Angst, nicht als Boss anerkannt zu werden. Er hört schlecht zu, um andere auf Abstand zu halten, nicht wie beim Checker, der auf Durchzug stellt, weil er innerlich so festgefahren ist und bereits resigniert hat.

Häufig hat der Chef vom Typ Krawallschleuder in jungen Jahren selbst Unterdrückung oder das Gefühl erfahren, nicht gut genug zu sein, und rächt sich jetzt quasi. In seinem Elternhaus oder in der Schule wurde eventuell massiver Druck aufgebaut, dem er sich nicht gewachsen fühlte. Dann wird seine Ohnmacht zum Dauerzustand, aus dem er sich nur befreien kann, indem er sich über andere stellt. Wichtige Bezugspersonen (nicht selten Väter, sorry Männer) haben ihm vielleicht das unschöne Gefühl vermittelt, klein und unterlegen zu sein. Und so sieht er in vielen Menschen zunächst einmal Feinde. Wenn der Feind vor uns steht, haben wir drei Optionen: Flucht, Totstellen oder Angriff. Er entscheidet sich immer wieder für die Flucht nach vorn, also den Angriff. Mut hat er also. Manchmal flüchtet er auch nach hinten, wenn er beispielsweise einen Raum demonstrativ verlässt. Totstellen, das weiß er, hilft im Business nicht. Das würde auf Dauer auffallen und zum Rauswurf führen.

Typische Glaubenssätze der Krawallschleuder sind:

- „Ich bin nicht gut genug.“
- „Hoffentlich gräbt mir keiner das Wasser ab.“
- ³⁸„Hoffentlich ist denen klar, wer hier der Chef ist.“
- „Hoffentlich merkt keiner, wie schwach ich mich hier und da fühle.“

Welche Geschichte könnte Ihren Chef dazu gebracht haben, derart auf Angriff zu setzen? Und wogegen möchte er sich mit diesem Angriffsverhalten verteidigen? Wovor hat er Angst? Mit dem Verständnis dafür können Sie, auch wenn er Sie wütend macht, klüger reagieren als mit der Faust in der Tasche oder mit einem Gegenangriff.

Warum reagiere ich so empfindlich auf diesen Typ Chef?

Zunächst einmal reagiert jeder Mensch irgendwie auf diesen cholerischen Chef-Typ, denn wir alle wollen gerne mit anderen auf Augenhöhe oder sogar etwas über Augenhöhe sein. Ungern fühlen wir uns unterlegen und vor allem nehmen wir das Verhalten des Cholerikers als wenig wertschätzend wahr. Oft fühlen wir uns als Person regelrecht verachtet.

Auch wenn ich selbst ein launischer Typ bin, laufe ich Gefahr, mit diesem Chef besondere Probleme zu haben, vor allem wenn ich die Gabe besitze, meine Launen mit denen des Chefs inhaltlich und/oder zeitlich zu synchronisieren. Dann trifft nämlich Aggression auf Aggression, was oft in Eskalation endet.

Am besten können diejenigen Menschen mit dem Chef-Typ Krawallschleuder umgehen, die in sich ruhen und voller Selbstvertrauen sind. Besonders schlecht schaffen es im Gegenzug diejenigen, die wenig Selbstvertrauen haben, ³⁹die sich selbst klein und unterlegen fühlen. Diese Menschen sind dem Vorgesetzten dann qua Hierarchie hoffnungslos ausgeliefert. Gefühlt laufen sie ohnehin schon nicht aufrecht durchs Leben. Und dann kriegen sie täglich noch eins auf den Deckel.

Besonders hart trifft mich dieser Typ Chef, wenn ich in der Vergangenheit einer cholerischen und launischen Bezugsperson in Form von Vater, Mutter, Lehrer oder Trainer ausgesetzt war. Dann werden ganz viele unschöne Erinnerungen wach, auf die ich liebend gerne verzichten könnte.

Welche Gefühle lösen die Launen und Aggressionen der Krawallschleuder bei Ihnen aus? Versuchen Sie, diese möglichst konkret wahrzunehmen, z. B. Wut, Ausgeliefertsein, Ohnmacht etc. An wen erinnert er mit diesem Verhalten? Nehmen Sie zunächst einfach nur wahr, ohne zu bewerten.

Was Sie ihm geben sollten

Viele Menschen reagieren mit extrem starken Emotionen wie Wut, Verachtung oder massiver Hilflosigkeit auf diesen so unberechenbaren Typ Chef. Dadurch fällt es besonders schwer, einen kühlen Kopf zu bewahren, das Verhalten des anderen an sich abprallen zu lassen oder gar den Ehrgeiz zu entwickeln, das eigene Verhalten zu verändern. Das Gefühl, ungerecht und wenig wertschätzend behandelt zu werden, ist zu massiv.

⁴⁰ Grundsätzlich braucht dieser Vorgesetzte aufgrund seines Unterlegenheitsgefühls besonders viel Loyalität und Rückendeckung von seinen Mitarbeitern. Er schafft sich das ihm so massiv fehlende Gefühl von Augenhöhe durch Aggressionen und Unberechenbarkeit, welche die Mitarbeiter auf Distanz halten. Sorgen Sie daher ebenso für eine gesunde Distanz, indem Sie ihm wenig Persönliches erzählen und ihn auch wenig Persönliches fragen. Er könnte damit ohnehin nicht gut umgehen. Der von Ihnen gewünschte Effekt, z. B. durch private Geschichten mehr Nähe herzustellen, wird eher noch mehr Distanz und sogar Argwohn hervorrufen.

Auch das Hinterfragen seiner Entscheidungen oder Anweisungen sollten Sie zunächst vorsichtig angehen. Erst wenn er das Vertrauen hat, dass Sie ihm nicht in den Rücken fallen oder an seinem Stuhl sägen, haben Sie eine Chance, die Beziehung zu diesem Vorgesetzten persönlicher zu gestalten und auch einmal Kritik zu äußern. Achten Sie darauf, dass Sie diese Kritik eher als Fragen formulieren im Sinne von: „Was hältst du davon, wenn wir es so machen?“ Dann fühlt er sich nicht hinterfragt, sondern empfindet es als Frage nach seiner Expertise und Entscheidung. Das ist nicht einfach, weil sie ihn durch Fragen gefühlt noch höher heben, als er sich selbst schon aufstellt, am Ende zahlt es sich aber aus. Vermeiden Sie es jedoch, ihm zu viel Kontra zu geben. Dies bestärkt ihn in seiner Aggression. Druck erzeugt immer Gegendruck.

Hieraus ergibt sich ein weiterer Punkt, nämlich der, dass Sie ihm immer deutlich das Gefühl geben sollten, dass er der Chef ist. Er muss die Hierarchie ganz klar spüren, um sich sicher zu fühlen.

⁴¹ Worte und Sätze, die er sicher gerne aus Ihrem Mund hört und die Sie bewusst verwenden können, sind:

- „Das ist deine Entscheidung.“
- „Hier brauche ich mal deine Expertise.“

- „Was meinst du dazu?“
- „Ich möchte, dass dein Bereich gut dasteht.“
- „Wenn wir es so machen, erreichst du dein Ziel schneller und effizienter.“

Worte und Sätze, die Sie vermeiden sollten, sind:

- „Wenn ich du wäre, würde ich ...“
- „Das halte ich für falsch.“

Im Fall eines akuten Wutausbruchs ist es empfehlenswert, diesen an sich abprallen zu lassen und nicht mit Abwehr zu reagieren, denn in diesem Augenblick ist er für Argumente ohnehin nicht zugänglich.

Wenn Sie den Wunsch verspüren, Kritik anzubringen, suchen Sie dafür einen passenden Moment aus, das heißt unter vier Augen und wenn seine Laune gut oder zumindest nicht schlecht ist. Dann hört er sich Ihre Argumente am ehesten an. Lassen Sie ihn dabei unbedingt mithilfe der oben erwähnten Satzbeispiele Gesichtswahrend aus der Situation gehen.

Es kostet sicher ein bisschen Mühe, über den eigenen Schatten zu springen und den Chef auf einen kleinen Sockel zu stellen. Fakt ist: Wenn Sie ihn nicht auf den Sockel stellen, macht er es wieder selbst, und wie er das macht, erleben Sie ja tagtäglich. Je mehr Sie ihm das Gefühl geben, der Boss zu sein, umso weniger muss er sich an Ihnen abarbeiten.

42 Wie kann ich mich ihm gegenüber anders aufstellen?

Wenn Ihr Chef seine Launen und Aggressionen zum Besten gibt, denken Sie sich innerlich aus der Situation heraus. Sie können sich beispielsweise in die Vogelperspektive begeben und von außen auf das Geschehen schauen. Dabei können Sie sich die Frage stellen: „Was hat ihn denn emotional gerade wieder bewegt, dass er so reagiert? Wie fühlt er sich wohl gerade?“ Das ist wesentlich hilfreicher, als ihn für sein Verhalten zu verurteilen oder zu verachten. Manchmal tut einem der Chef dann fast schon leid und das wiederum schafft Augenhöhe. Sie fühlen sich dann nicht mehr klein und unterlegen, sondern eher überlegen, weil Sie verstehen, was er selbst sicher nicht versteht und vielleicht sogar seine innere Ohnmacht spüren.

Überprüfen Sie, an welche launischen oder cholerischen Person(en) Ihr Chef Sie erinnert. Oft haben wir cholerische Väter, Mütter, die scheinbar grundlos