

Wenn Chefs nicht führen können

Wer geht nicht gerne in Führung, genießt mehr Macht, mehr Geld? Personalführung als eigenständige Aufgabe - das haben längst nicht alle Gipfelstürmer auf ihrer Rechnung. So ist der Ärger über Chefs groß. Doch auch mit schwierigen Vorgesetzten lässt sich - meist - leben.



"Häufig ist es nicht im Bewusstsein von Führungskräften, dass Führen eine eigenständige Aufgabe ist. Personalverantwortung bedeutet, Beziehungsarbeit zu leisten. Das muss man lernen, es geht nicht kognitiv."

Brigitte Scheidt, Berlin
Coach, Psychologische
Psychotherapeutin

Von Ursula Kals

Der durchschnittliche Mitarbeiter lästert vier Stunden pro Woche über seine Vorgesetzten, hat das Münchener Geva-Institut herausgefunden. "Das sind in einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern 4000 Lästerstunden in der Woche", sagt der Hamburger Karriereberater Martin Wehrle.

Warum das so ist? Viele Chefs erklären Mitarbeiterführung zur Neben-, nicht aber zur Chefsache. Bloß weil sie fachlich gut sind, sind sie aber noch lange keine guten Vorgesetzten. "Einige Chefs leben nach dem Prinzip: Ich führe, also bin ich", erklärt die Frankfurter Psychologin Felicitas von Elverfeldt und beobachtet in ihren Coachings, dass sich dieses Haltung gerade im Topmanagement verschärft und sich Chefs isolieren: "Je höher die Hierarchieebene, desto seltener wird ehrliches und offenes Feedback gegeben. Stattdessen gibt es vorausseilenden Gehorsam. Viele Mitarbeiter, teilweise selbst Führungskräfte, leiden unter ihren Vorgesetzten frei nach dem Motto: Bei uns ist die Hölle oben und der Himmel unten", sagt Psychologin Felicitas von Elverfeldt.

Angestellte zu motivieren, sie zu fördern und zu fordern, das betrachten manche Chefs nicht als ihr Feld. "Häufig ist es nicht im Bewusstsein von Führungskräften, dass Führen eine eigenständige Aufgabe ist. Personalverantwortung zu übernehmen bedeutet vor allem, Beziehungsarbeit zu leisten. Das muss man lernen, das geht nicht rein kognitiv", sagt Brigitte Scheidt. Die auf Karrierethemen spezialisierte Diplompsychologin erfährt in ihrer Berliner Praxis oft, "dass viele auf diese Aufgabe nicht vorbereitet sind".

Sie kennt das Dilemma: die hohen Erwartungen der Mitarbeiter einerseits und andererseits Chefs, denen auch ein rasch gebuchter zweitägiger Managementkurs nicht über die Fallstricke des Führungsalltags hinweghilft. Die Ansprüche der Mitarbeiter an ihren Chef sind in der Regel hoch: Er soll Autorität besitzen, fachlich gut und menschlich verständnisvoll, jedoch fair und gerecht sein - was immer das im Einzelfall genau heißen mag. "Alle Mitarbeiter haben implizit eine Idee, wie ein guter Chef zu sein hat, und sind frustriert, wenn die Realität anders ist", sagt die Psychotherapeutin.

Chefs lassen sich in bestimmte Typen einteilen. Natürlich funktionieren die meisten nicht schubladengerecht, sondern verkörpern Mischtypen. Durch die Schematisierung lassen sich Tendenzen ausmachen. So wie diese vier: Da gibt es zum Beispiel diejenigen Vorgesetzten, die nach ihrem formalen Aufstieg ihre Rolle nicht annehmen und extrem nachgiebig werden. Sie versuchen, es allen recht zu machen, denn sie wollen geliebt werden. Sie üben sich in der Quadratur des Kreises.

Problematisch ist auch Typ zwei. Er fühlt sich in seiner neuen Rolle nicht wohl und kompensiert seine Unsicherheit, indem er autoritär agiert, erfüllt von dem Gedanken: Die sollen mit mir nicht Schlitten fahren und mir nicht auf der Nase herumtanzen!

Dann gibt es den dritten, unerfreulichen Leitungsstil all derjenigen, die eisenhart an der Sachebene festhalten: Der Auftrag muss fertig werden und basta. Durchgesetzt wird das mit Druck. Dieses Beharren finde sich häufig im leitenden Management, Ingenieure seien dafür besonders anfällig, berichten Karriereberater. Wie man Mitarbeiter motiviert, davon haben diese Chefdarsteller wenig Ahnung: "Meyer, morgen früh habe ich den Auftrag auf dem Tisch. Das werden Sie ja wohl schaffen. Oder sind Sie nicht dazu in der Lage?" "Hier sollen Menschen vor allem funktionieren", erklärt Brigitte Scheidt.

Mal jovial, mal zackig-autoritär.

Trotzdem gibt es einen Typ, den die Mitarbeiter als noch unangenehmer empfinden: Führungskräfte, die hemmungslos ihren Launen nachgeben. Das sind Menschen, die im Halbtagestakt einmal joviales Verständnis für jeden Vorschlag haben, und sei er noch so entlegen, und dann wiederum ihr Umfeld mit zackig-autoritären Anweisungen traktieren. Solche unausgeglichene Vorgesetzten neigen dazu, aus allem und jedem nur den eigenen Vorteil zu filtern. Die anderen werden dazu benutzt und haben zu arbeiten. Die Untergebenen werden in dauernder Aufregung gehalten und rätseln: "Gibt er heute wieder die Primadonna, oder hat er seinen Alles-ist-gut-Tag?" - "Wenn er seinen montäglichen Wochenend-Jetlag auslebt, klopfе ich lieber erst am Dienstag an." Glückliche ist, wer da einen Wink einer verständnisvollen Chefsekretärin erhält, die Mitarbeiter nur in die Burg aus Mahagoni lotst, wenn "er" guter Stimmung ist. Bei aktuellen Aufträgen geht das allerdings nicht.

Und wie sollte ein Mitarbeiter mit diesen Kapriolen umgehen? "Sie werden den anderen kaum ändern können, jedoch Ihre Reaktion auf ihn können Sie ändern. You can't stop the waves - but you can learn to surf": Man kann zwar die Wellen nicht aufhalten, aber man kann lernen, auf ihnen zu reiten, sagt Karrierecoach Felicitas von Elverfeldt und erinnert daran, dass in der Kommunikation grundsätzlich gelte: "Der Köder sollte dem Fisch schmecken, nicht dem Angler."

Vor allem sollten Mitarbeiter nicht den Fehler begehen und die Chefrolle ignorieren, sondern sie akzeptieren: "Ein Chef ist ein Chef, egal, ob er gut ist oder nicht. Wenn man seine Rolle missachtet, dann gibt es Probleme", warnt Brigitte Scheidt. Eine demokratische Veranstaltung ist ein Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis selten. Deshalb stellt Scheidt ihren Klienten eine Frage, die diese zunächst nicht gerne hören: "Was müssen Sie tun, um Ihren Chef glücklich zu machen - damit Sie das machen können, was Sie möchten?"

Manche Alphatiere sind misstrauisch.

Hierbei geht es keineswegs darum, dem Vorgesetzten duckmäuserisch Honig ums Maul zu schmieren. Aber Menschen mit Leitungsverantwortung brauchen die Gewissheit, dass das, was ihnen wichtig ist, auch getan wird. Die Mitarbeiter sollten kühl prüfen: Was braucht der Chef, damit seine Angst reduziert wird? Hier gibt es große Unterschiede: Ein Cheftyp braucht viel Information und Transparenz. Er möchte konkret wissen, woran genau jeder in seiner Mannschaft gerade arbeitet. Wieder andere sind hochgradig misstrauisch und benötigen die Sicherheit, dass man fair mit ihnen umgeht, dass Spielregeln beachtet werden. Andere Chefs wiederum brauchen das Gefühl, gefragt zu werden.

Was die Mitarbeiter-Chef-Beziehung auch nicht unbedingt leichter macht: Manche Alphatiere ziehen es vor, ausschließlich über Sachthemen zu sprechen. Ob jemand gerade Vater geworden ist oder der Nordsee-Urlaub verregnet war, interessiert sie nicht die Bohne. Auch nicht aus Höflichkeit. Der Mann möchte den Bauplan durchsprechen oder die neue Akquise und gut ist. Andere Vorgesetzte suchen hingegen das private Gespräch und fühlen sich vor den Kopf gestoßen, wenn sie als Letzter auf dem Flur vom Familienzuwachs erfahren. Was das Leben der Kollegen leichter macht: ausloten, wer im Chefbüro sitzt, und sich darauf im Kommunikationsverhalten einstellen.

Was ebenso gilt: Einen Satz sollten Sie gegenüber Ihrem Chef meiden: "Ich habe ein Problem" sollte Ihnen nicht über die Lippen kommen. Gerade bei unentspannten Vorgesetzten kommt die Botschaft an: In meinem Büro steht ein Problem.

Und wie trete ich dem berühmten Choleriker gegenüber? Bitte nicht mit Flucht- und auch nicht mit Kampfreaktion, denn "beide Verhaltensweisen wecken das Raubtier im Chef, verstärken den Angriff", sagt Sachbuchautor Martin Wehrle. In seinem Buch "Die Geheimnisse der Chefs" rät er, freundlich und sachlich zu bleiben, während das Verbalgewitter tobt, und stattdessen die passive Rolle umzudrehen: "Können Sie ein Beispiel nennen, was Ihnen an meiner Arbeit nicht gefällt? Haben Sie einen Vorschlag, wie ich das in Zukunft anpacken könnte?" So hat der andere den Schwarzen Peter und muss "konkret und konstruktiv werden".

Wer springt, gewinnt keinen Respekt.

Was Karriereberater Wehrle sagt: "Wer begreift, dass er nicht nur geführt wird, sondern sich vor allem führen lässt, wirft die Rolle des ohnmächtigen Opfers ab." Zum Umgang mit einem Tyrantentyp empfiehlt Felicitas von Elverfeldt: "Bleiben Sie ruhig, präsent und aufrecht, lassen Sie sich in keinem Fall provozieren, lassen Sie sich nicht einschüchtern, und werden Sie selbst nie aggressiv. Bauen Sie dem anderen eine Brücke, um ohne Gesichtsverlust auf Ihre Argumente einzugehen."

Für Opfertypen ist auch Berufskollegin Brigitte Scheidt nicht zu haben. Sie plädiert dafür, "klar zu sein und Grenzen zu setzen". Blamiert mich der Chef in einer Besprechung, verbitte ich mir das. Je nach Situation sofort in der Konferenz oder anschließend im Zweiergespräch. Tenor: "Ich möchte nicht, dass man so mit mir umgeht. Ich verstehe nicht, dass Sie mich so anbrüllen."

Die Frage sei auch: Geht der Chef mit jedem so um? Denn das tut er in der Regel nicht. Dann sollte man ausloten, was andere ihm gegenüber anders machen. Mitarbeiter, die immer springen, gewinnen keinen Respekt. Wer immer versucht, es dem Chef recht zu machen, ist bequem und lädt dazu ein, die Grenzen zu überschreiten. Brigitte Scheidt stellt klar: "Wenn ich nicht auf meine Grenzen aufpasse, wer soll es dann tun?" Fordert der Vorgesetzte wieder einmal zu viel ein, dann hilft die deutliche Ansage: "Ja, das steht an, aber dann muss eine andere Aufgabe zurückstehen." Wer nicht nein sagen kann, der qualifiziert sich nicht für eine Leitungsaufgabe.

Wird jemand jedoch allen gegenüber ausfallend, stellt er Sie bloß, beleidigt er Sie, dann ist es Zeit für die Frage: Kann ich das Unternehmen ändern, kann ich es aushalten, oder soll ich gehen? "Ist dieser Stil üblich, dann ist es kein Ort, an dem man bleiben sollte. Es gibt einfach auch schmutzige Ecken", sagt Brigitte Scheidt.

Die Rolle akzeptieren und Grenzen setzen

- Akzeptieren Sie die Chefrolle. Was müssen Sie tun, um Ihren Chef glücklich zu machen - damit Sie das machen können, was Sie machen möchten?
- Bleiben Sie gegenüber tyrannischen Chefs ruhig, lassen Sie sich nicht provozieren.
- Bauen Sie dem anderen eine Brücke, um ohne Gesichtsverlust auf Ihre Argumente einzugehen.
- Nehmen Sie keine Opferhaltung ein, sondern setzen Sie Grenzen - freundlich, aber klar.

Folgende Bücher helfen weiter:

- Martin Wehrle: "Die Geheimnisse der Chefs", Verlag Hoffmann und Campe.
- Felicitas von Elverfeldt: "Selbstcoaching für Manager", Verlag orell füssli Management.

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

Zur Verfügung gestellt von:

Frankfurter Allgemeine Archiv
