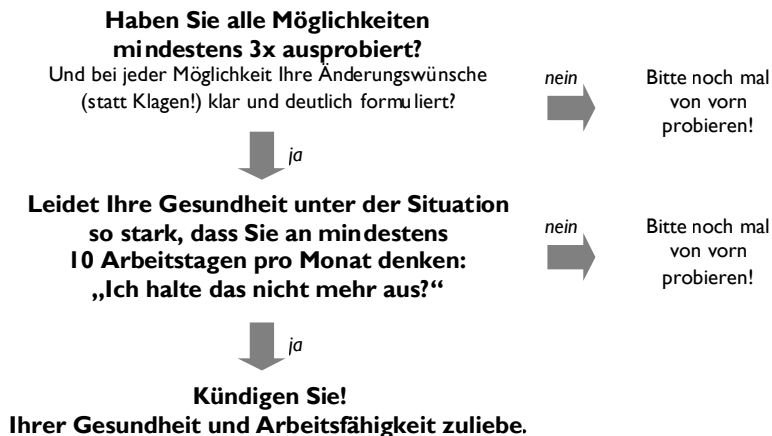


# Auszug aus dem Buch „Führung und Gesundheit“

(Dr. Anne Katrin Matyssek, 2009) ~ HIER: Umgang mit dem Kränker-Chef

Analyse-Fragen	Mentale Bewältigung	Handelnde Bewältigung
<b>Ignoriert er Sie?</b> (nicht grüßen, Namen nicht kennen etc.)	<b>Fragen zur Selbstreflexion:</b> Machen Sie ihm das Loben leicht? Loben Sie ihn? Lächeln Sie ihn an? Fragen Sie ihn um Rat? Geben Sie ihm einen Wertschätzungsvorschuss?	<b>Austausch mit Kollegen</b> <u>ZIEL:</u> emotionale Entlastung, Vorbereitung auf Chef-Gespräch
<b>Treiben Sie genug Selbst-PR?</b> (Wortbeiträge, Extra-Aufgaben, Kontakt suchen)	<b>Tipps zum Gedankenswirl:</b> Das ist eine arme Socke! Haben Sie Mitleid mit dem! Der ist nur verunsichert! Der hat's anscheinend nötig!	<b>Chef-Gespräch unter 4 Augen</b> Erleben spiegeln, Änderung erbitten <u>ZIEL:</u> Verhaltensänderung erwirken, möglichst auch Entschuldigung
<b>Lobt er nur Sie nicht trotz guter Arbeit?</b> (versehentliche oder absichtliche Ungleichbehandlung)	<b>Tipps zur Selbst-Stärkung:</b> Suchen Sie sich Verbündete! Machen Sie sich unabhängig von seinem Lob! Sie sind stark! Suchen Sie sich einen Ausgleich in der Freizeit!	<b>Austausch mit Fachmensch</b> (Sozialberatung, Betriebsarzt o.ä.) <u>ZIEL:</u> emotionale Entlastung und Handlungsideen
<b>Kritisiert er Sie öffentlich?</b> (Bloßstellen, Runterputzen)		<b>Mediationsgespräch</b> mit einem Unbeteiligten, z.B. BR <u>ZIEL:</u> Ent-Emotionalisierung, Frieden (keine Liebe), normales Miteinander ermöglichen
<b>Mobbt er Sie?</b> (systematisches Ausboeten, Diskriminieren)		<b>Chef-Chef-Gespräch</b> Beschwerden bei seinem Vorgesetzten <u>ZIEL:</u> Änderung des Chef-Verhaltens



## **Frustschutz für Sie: Umgang mit Kränker-Chefs**

Dieses Buch ist gespickt mit Tipps zur gesunden Führung. Menschen in und außerhalb von Betrieben erfahren hier, wie man das Miteinander am Arbeitsplatz gesund gestalten kann. Aber was, wenn Sie selber einen Chef haben, der sich für das Thema einen feuchten Kehricht interessiert und der Sie womöglich krank macht? Dann stehen Sie ganz schön dumm da. Es gehört viel Kraft dazu, sich für ein gesundes Miteinander einzusetzen, wenn man selber nicht gesund geführt wird. Sie sollten trotzdem an Ihrem Ziel festhalten, Ihr Unternehmen und damit diese Welt ein kleines Stückchen besser zu machen.

Das Schema auf der vorigen Seite können Sie als Leitfaden verwenden. Die rechte Spalte meint dabei fünf Phasen (Gespräche), die Sie der Reihe nach durchlaufen sollten. Geben Sie jedem Menschen dabei mindestens 3 Chancen!

Sie brauchen sich nicht genauso mies zu verhalten wie Ihre Führungskraft. Niemand verbietet Ihnen, andere Wege zu beschreiten. Sie können mit gutem Beispiel vorangehen. Und wer weiß, vielleicht stecken Sie Ihre Vorgesetzten ja sogar an mit Ihrem Gut-Mensch-Sein. Wär doch schön. Dann verändern Sie mit Ihrem Verhalten die Verhältnisse, und zwar von unten nach oben. Jede Revolution ist diesen Weg gegangen. Ich geb' ja zu: Das ist leichter gesagt als getan. Deshalb kommen hier ein paar Tipps zum Umgang mit Kränker-Chefs und solchen, die „bloß“ nie loben.

### **Sie sind nicht allein**

Zunächst einmal kann es tröstlich sein zu wissen: Sie sind nicht allein mit Ihrem Kränker-Chef. Wir alle wollen als Mensch wahrgenommen werden am Arbeitsplatz. Aber die INQA-Studie „Was ist gute Arbeit?“ zeigt an über 5000 Leuten (Initiative Neue Qualität für Arbeit, 2006): Jeder 2. fühlt sich vom Vorgesetzten nicht wertgeschätzt und mit Respekt behandelt. Und das hat Folgen: Man regt sich auf, der Blutdruck steigt, das Herz schlägt schneller. Zweifel und Ängste nagen an einem. Bin ich noch gut genug? Ist mein Job noch sicher? Das reduziert die Konzentration und damit die Leistungsfähigkeit. Und irgendwann die Gesundheit. Das geht vielen so. Das macht's nicht besser, beruhigt aber etwas.

Vielleicht ist es sogar noch schlimmer, und Ihr Chef mobbt Sie aktiv. Der Mobbing-Bericht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin besagt, dass in jedem zweiten Fall Vorgesetzte beteiligt sind. Ich persönlich würde nicht unbedingt und in jedem Fall eine böswillige Absicht der Führungskraft unterstellen – auch wenn aus Sicht des Betroffenen der Fall eindeutig ist. So können z.B. engmaschige Kontrollen aus Sicht der Vorgesetzten gerechtfertigt sein, während sie vom Mitarbeiter als Schikane empfunden werden. Aber ganz gleich, wie es sich „objektiv“ verhält: Entscheidend auch für die Auswirkungen auf die Gesundheit ist, was die Beteiligten erleben, also ihre Sicht.

*Ein Ereignis ist nie gleichzusetzen mit einem Erlebnis.  
Zwei Menschen können dasselbe Ereignis ganz unterschiedlich erleben.*

Ich halte es für sinnvoll, beide Seiten anzuhören – schön, wenn es daher immer mehr ausgebildete Mediatoren in Betrieben gibt (manchmal Betriebsräte oder Sozialberater, die eine entsprechende Fortbildung durchlaufen haben). Wenn es so eine Stelle in Ihrem Betrieb gibt (vermutlich nicht, sonst wären Sie nicht an diesem Kapitel hängen geblieben), finden Sie dort ganz sicher Entlastung. Oft braucht es einfach eine neutrale Instanz, die alle beteiligten Parteien anhört und zur wohltuenden Ent-Emotionalisierung des Geschehens beiträgt. In so einem Gespräch mit einem neutralen Dritten oder vielleicht sogar zu dritt mit Ihrem Vorgesetzten lässt sich die Kluft zwischen Ereignis und Erlebnis oft schließen. Missverständnisse werden ausgeräumt, und Sie haben sich positioniert als jemand, der gut für sich sorgt.

## **Mutig ins Gespräch**

Nach meiner Beobachtung ist es weitaus häufiger so, dass eine erwartete Anerkennung ausbleibt, also dass Wertschätzungsdefizite kränken, als dass ein bewusster Kränkungsakt willentlich vollzogen wird. Das ist schlimm genug, aber die Lösungsvorschläge sind andere. Wenn es sich wirklich um wiederholte systematische Kränkungen (Bloßstellungen, negative Kritik vor versammelter Mannschaft, offensichtliche systematische Diskriminierung u.ä.) handelt, müssen Sie zunächst das Gespräch unter vier Augen suchen. Trotz Herzklopfen. Bitte nicht sofort zum Mediator oder Betriebsrat rennen (Ihr Chef würde sich hintergangen fühlen und könnte seinerseits gekränkt reagieren), sondern erst Vis-à-vis ein Gespräch führen.

Spiegeln Sie Ihrem Vorgesetzten, was sein Verhalten in Ihnen auslöst. Zeigen Sie Ihre Empfindungen ohne Angst, sich damit lächerlich zu machen. Es soll auch Chefs geben, die solche Situationen später gegen einen verwenden. Aber die Mehrzahl tickt anders und hat irgendwo menschliche Züge, auch wenn die gut versteckt sind. Diese Züge wird Ihre Führungskraft aber nur dann zeigen, wenn sie sich nicht an die Wand gestellt und angeprangert fühlt. Also bitte kein Bombardement mit Vorwürfen, sondern eine kurze Darstellung dessen, was Sie an einem bestimmten Verhalten gestört hat und warum und – ganz wichtig (!) – welches Verhalten Sie sich stattdessen wünschen!

*Eine Kritik ohne Veränderungsvorschlag wirkt wie ein Vorwurf.  
Auf Vorwürfe reagieren Menschen mit Verteidigung oder Verschlussheit.*

Statt also zu sagen „Bei Ihnen kriegt man doch immer nur zu hören, was man alles falsch gemacht hat, von Ihnen kommt doch nie ein Wort der Anerkennung“, drücken Sie lieber Ihr Bedürfnis nach Feedback aus und garnieren Sie Ihre Äußerung mit einem konkreten Verhaltenswunsch. Sie könnten zum Beispiel sagen: „Ich finde es schade, dass ich von Ihnen kein Feedback zu meinem Konzeptpapier erhalten habe. Ich erwarte ja keine Lobeshymnen, aber es ist wichtig für mich zu wissen, wie Sie über meine Arbeit denken. Schließlich hatte ich einiges an Arbeit da rein gesteckt, und ich brauche eine Orientierung, ob ich das richtig gemacht habe und welche Veränderungsvorschläge Sie haben. Also bitte sagen Sie mir, wie fanden Sie meinen Vorschlag und was soll ich noch umändern?“

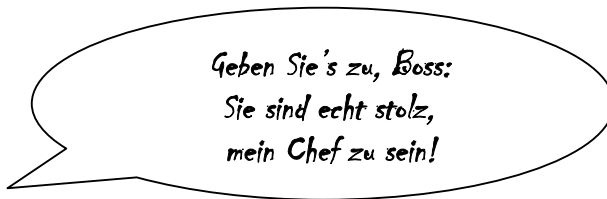
Oder im Falle einer öffentlich gebrüllten Kritik (was ein absolutes „No-Go“ darstellt, aber das ist jetzt nicht unser Thema) sagen Sie (bitte unbedingt unter vier Augen!): „Wie Sie mich da gestern vor versammelter Mannschaft kritisiert haben, das möchte ich so nicht auf sich beruhen lassen. Ich habe mich regelrecht bloßgestellt gefühlt. Das wirft kein gutes Licht auf Sie (ha! da geben Sie's ihm doppelt) und fand es auch dem Anlass dem nicht angemessen. Ich kann ja verstehen, dass Ihnen manches an meinem Vorschlag zu wenig durchdacht vorkam, aber ich bitte Sie, dass wir in Zukunft darüber unter vier Augen oder zumindest in einem anderen Tonfall sprechen. Sowas können wir doch in Ruhe klären.“

### **Leistung lohnt sich nicht immer – Umgang mit dem Nie-Lober-Chef:**

Wenn Sie der Meinung sind, dass Sie nicht genug Anerkennung bekommen, stellt sich die Frage: Was ist denn für Sie genug? Was wünschen Sie sich eigentlich? Brauchen Sie Feedback? Dann geht es Ihnen um Orientierung, um Sicherheit. Sie wollen wissen, wo Sie stehen. Das ist ein legitimer Wunsch. Um Feedback können Sie ganz nüchtern bitten. Oder wollen Sie mehr Lob für Ihre Leistung? Denken Sie: Wenn Sie mehr leisten, bekommen Sie mehr Anerkennung?

Das funktioniert nicht. Was Sie leisten, wird schnell zum Standard. Und Sie sind ruckzuck in einem selbstausschneidenden Teufelskreis, der zu Lasten Ihrer Gesundheit gehen kann – immer auf der Jagd nach mehr Lob powern Sie sich dann langsam aber sicher aus. Das tut Ihnen nicht gut.

Zweifeln Sie nicht an sich selbst, wenn das Lob Ihres Vorgesetzten ausbleibt ... Sein Fehler – Ihre Entlastung: “Ich gehe davon aus, dass ich meinen Job echt gut mache – sonst hätten Sie ja schon etwas gesagt ...”. Vereinbaren Sie Feedbacktermine – das spricht für Sie. Sie zeigen ja damit: „Chef, Ihre Meinung ist mir wichtig“. Holen Sie sich Ihre Lorbeeren – z.B. per “Und?!” Seien Sie zufrieden mit “passt schon” – er hat’s bestimmt auch nicht immer leicht gehabt. Dementsprechend lautet der wichtigste Tipp: Loben Sie ihn – er braucht’s genauso. Sie sollen nicht rumschleimen, aber Sie können z.B. sagen “Find ich gut, dass Sie uns schon Bescheid gegeben haben wegen des XY-Projekts – so können wir uns drauf einstellen”. Nutzen Sie Ihre Vorbildfunktion und loben Sie Kollegen/Kolleginnen. Dann sind Sie auch Vorbild für Ihren Chef.



### **Wie Sie es ihm leicht machen**

Verschlossene Menschen erhalten übrigens seltener anerkennende Worte als offene Menschen, die aus ihren Herzen keine Mördergrube machen. Natürlich sollen Sie sich nicht verstellen oder das Thema Feedback so offensiv angehen, wie es die Sprechblase oben nahelegt (wobei die Technik durchaus zu empfehlen ist, wenn sie zu Ihrer Persönlichkeit passt). Aber Sie können es Ihrem Chef leicht machen, Sie zu loben. Zum Beispiel durch Ihren Gesichtsausdruck. Man tut sich leichter, Menschen zu mögen, Wertschätzung auszudrücken und andere zu loben, wenn sie Emotionen zeigen. Im einfachsten Fall lächeln.

Also machen Sie's ihm leicht, lächeln Sie – dann weiß Ihr Chef auch, woran er mit Ihnen ist. Sie nehmen ihm damit auch mögliche Unsicherheiten.

Führungskräfte sind weitaus häufiger verunsichert (und tragen eben darum ein Pokerface) als Mitarbeiter glauben! Und suchen Sie sich Verbündete – nicht im Sinne einer Verschwörung, sondern um die Bestätigung zu bekommen: Den anderen geht es ähnlich. Es tut – wie gesagt – gut zu wissen, dass man nicht allein ist. Tauschen Sie sich mit anderen aus, das entlastet Sie und stärkt Ihnen allen den Rücken. Es macht mutiger im Umgang mit Höhergestellten. Und vielleicht kommen Sie gemeinsam auf Ideen, wie Sie Ihren Chef umdrehen können.

## **Die arme Socke bemitleiden**

Manchmal hilft auch ein Perspektivenwechsel. Bestimmt ist Ihre Führungskraft selber nicht glücklich. Vielleicht ist sie überfordert. Vielleicht wurde sie gerade von ihrem Partner verlassen. Oder die Kinder sind krank. Oder das Haus hat einen Wasserschaden. Eine Klientin schilderte mir mal: Ihr Chef rollt immer die Augen und wippt unruhig auf dem Stuhl, sobald sie in einer Besprechung den Mund aufmacht. Das gilt sogar dann, wenn er ihr selber den Auftrag zu der jeweiligen Präsentation erteilt hatte. Oft fiel er ihr auch ins Wort, natürlich vor versammelter Mannschaft. Sie fühlte sich dadurch zutiefst verunsichert.

Es macht Sinn, sich zu fragen, was dahinter stecken könnte. Anscheinend braucht er sein Verhalten ja für irgendwas, es muss ja für ihn irgendeinen Sinn erfüllen: Er muss sich groß machen, anderen seine Überlegenheit zeigen, weil er es nötig hat. Warum hat jemand sowas nötig? Weil er sich eigentlich klein fühlt. Das ist sicher sehr simpel betrachtet, aber oft hilft es bei der Problemlösung, diese simple Erklärung heranzuziehen für die Therapie.

*Konflikte lassen sich nur lösen,  
wenn man sich in den anderen und seine Bedürfnisse hineinversetzt..*

Sprich: Ich finde, Sie sollten natürlich nicht rumschleimen, aber nach Möglichkeit ihn irgendwie wachsen lassen. Lassen Sie ihn groß dastehen, auch vor den Kunden und Dienstleistern. Kostet sicher Überwindung, aber vielleicht finden Sie ja tatsächlich etwas an ihm, dass Sie in irgendeiner Form gut finden können. Hausintern können Sie ihn durchaus in einem Meeting scherzhaft an-

sprechen: „Herr XY, man könnte meinen, Ihnen wäre langweilig (oder: Sie fänden es ganz furchtbar schrecklich, was ich Ihnen erzähle)! Soll ich aufhören?“ Wenn Sie ihn dabei fragend anlächeln, sind Sie ein bisschen wie die Schulmeisterin, die er offenbar früher nicht gehabt hat ;-). Offenbar fällt es ihm schwer, untätig rumzusitzen und andere machen zu lassen. Geben Sie ihm Mitwirkungsmöglichkeiten. Wer weiß, vielleicht hat er auch ein Aufmerksamkeits-Defizit-Syndrom.

Ich will Ihnen bestimmt nicht Ihren Chef „schönreden“, aber oft hilft es uns, arrogante Menschen zu ertragen, wenn wir Mitleid empfinden („Arroganz ist immer ein Zeichen von Unsicherheit“) oder uns sagen, dass wir sie stärken müssen. Das widerspricht zwar allen Impulsen, die unser Bauch eigentlich von uns verlangt, aber es hilft oft, unser Selbstwertgefühl zu stärken und den anderen nicht zu demontieren.

### **Wenn es gar nicht mehr geht**

Suchen Sie Bestätigung auch außerhalb der Arbeit. Das hilft Ihnen, den Akku wieder aufzuladen, es richtet Ihr Selbstwertgefühl wieder auf, macht Sie stärker und erleichtert es, die Prioritäten wieder neu zu ordnen. Arbeit ist wichtig, aber sie ist eben nicht alles. Natürlich können Sie auch zum Betriebsrat gehen. Der versteht sich als Interessenvertreter auch für die (mittleren) Führungskräfte. Vermutlich sind Sie nicht der erste Mensch, der sich mit Klagen dieser Art an ihn wendet. Gut ist es, wenn Sie ihm konkrete Situationen aus Ihrem betrieblichen Alltag schildern können. Vielleicht sollten Sie sich zu diesem Zweck ein Tagebuch zulegen. Das hilft auch – paradoxerweise – sich emotional von den Vorfällen zu distanzieren. Und es erleichtert Ihnen das Argumentieren.

Und wenn Sie finden, dass gar nichts mehr geht und Sie nur noch leiden? Dann, aber bitte erst dann, sollten Sie ernsthaft eine Kündigung in Betracht ziehen. Vorher sollten Sie alle anderen Maßnahmen ausprobiert haben. Mehrmals. Es gibt im Trainingsbereich den schönen Spruch: „Jedes (neue) Verhalten verdient mindestens 3 Chancen.“ Sie müssen sich also mindestens drei Schlappen eingefangen haben, bevor Sie den Gedanken an die Kündigung umsetzen. Sehen Sie Ihre Kündigung dann nicht als persönliches Versagen, sondern als Akt für verantwortungsvollen Selbstschutz. Sie kündigen, weil sie es sich wert sind.



Sie denken jetzt vielleicht: Das sagt die so einfach dahin, als Selbständige hat die gut reden. Daher möchte ich an dieser Stelle nur kurz darauf hinweisen, dass ich die Situation selber gut kenne. In meiner Zeit als Angestellte hatte ich einen Chef, der dem Ihren vielleicht ähnelt. Irgendwie muss ein Mensch ja seine Berufung finden ... Im Nachhinein bin ich ihm fast dankbar, denn ohne ihn wäre ich nie auf die Idee gekommen, das Thema „Führung und Gesundheit“ so intensiv zu besetzen.

Ich will damit sagen: Natürlich ist es nicht leicht, aus einer Festanstellung heraus „bloß“ wegen der Führungskraft zu kündigen. Aber wenn die Gesundheit konstant leidet und man daran trotz aller mutigen Versuche nichts ändern konnte, dann finde ich es richtig, aus Verantwortungsgefühl sich selbst gegenüber diesen Schritt zu machen. Man weiß in so einer Situation nicht, ob die Zeit danach besser wird (wer ist schon gern arbeitslos), aber man weiß vielleicht, dass man andernfalls vor die Hunde ginge. Und vielleicht schreiben Sie ja auch eines Tages ein Buch über „Führung und Gesundheit“ ...

#### TIPPS FÜR SIE:

- Holen Sie sich Rückenstärkung: durch Verbündete, aber auch durch Bestätigung außerhalb der Arbeit.
- Machen Sie Ihr Lebensglück nicht vom Vorgesetzten abhängig! Es gibt noch andere wichtige Dinge im Leben.
- Stärken Sie sich selber, lassen Sie sich von anderen Mut machen und wagen Sie, Grenzen aufzuzeigen.
- Wenn gar nichts mehr hilft: Kündigen Sie! Ihre Gesundheit sollte es Ihnen wert sein.