

Leseprobe aus „Wenn der Chef krank macht. So schützen Sie sich und Ihre Gesundheit“ von Anne Katrin Matyssek. 9,90 €. Infos unter: www.krankmacher-chef.de

Anne Katrin Matyssek

Wenn der Chef krank macht

So schützen Sie sich und Ihre Gesundheit

Impressum

© 2010 Anne Katrin Matyssek

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN: 978-3-839-1618-45

Einleitung – Wenn der Arbeitstag zum Albtraum wird ... 9

ANALYSE

1 Woran Sie erkennen, ob Ihr Chef Sie krank macht

• Chefs als Krankmacher? **12** • Symptom-Check **14** • Leistungsbeeinträchtigungen **15** • Auswirkungen aufs Privatleben **17** • Das Problem der Kraftlosigkeit **18** • krankmachendes Führungsverhalten **20**

2 Was bei Kränkungen mit Körper und Psyche passiert

• typische Reaktionen **25** • Ablauf-Diagramm **27** • Veränderungen in Gedanken, Gefühlen, Verhalten **28** • Beobachtungsbogen **30** • Erste Ent-Ärgerungstipps **31** • Selbstwert-rettende Sofortmaßnahmen **35**

3 Wie Sie die ablaufenden Mechanismen erkennen

was Ihr Chef davon hat **36** • „Immer ich!“-Teufelskreise **38** • Analyse-Hilfsmittel Empathie **40** • Sie können ihn nicht ändern – oder vielleicht doch? **43** • ist das wirklich Mobbing? **46**

SELBSTSCHUTZ-STRATEGIEN

4 Wie Sie die Opferrolle verlassen

• Ursachenforschung: Aufschreiben hilft **48** • Kränkungspotenziale erkennen **50** • das Spiel nicht mehr mitspielen **53** • ich bin mehr wert **55** • einfach krank feiern? **56**

5 Wie Sie Ihr seelisches Gleichgewicht wiederfinden

• sich stärken **60** • Leben im Rhythmus **61** • Entspannungstraining **62** • Leben neben der Arbeit **63** • die Bedeutung sozialer Kontakte **64** • Selbstsicherheit trainieren **66** • Psychotherapie – ja oder nein? **67**

6 Wie Sie einen Angriff aufs Selbstwertgefühl bewältigen

- mentale Tricks: Gedanken im Griff **69** • ihn klein machen, aber Rache macht sauer **71** • Verbündete suchen **71** • Königsweg: Verständnis **72** • Gesprächsleitfaden I: Das erste Gespräch **75**

7 Wie Sie Ihre körperliche Gesundheit schützen

- oberstes Gebot: SelfCare **79** • Erholungsfähigkeit erhalten: Tipps zum Abschalten nach Feierabend **80** • Das vegetative Nervensystem ins Lot bringen **81** • sich fit halten: Bewegung zur Prävention und Therapie **82**

HANDLUNGSSTRATEGIEN

8 Woher Sie den Mut zum Nein-Sagen nehmen

- es gibt nur ein Leben: Mut-Mach-Tipps **84** • Handeln, Handeln, Handeln **84** • Widerstand leisten ohne Angst um den Job **85** • richtig NEIN sagen **85** • Selbstvertrag: Im Sinne meiner Gesundheit **87**

9 Worauf Sie im Gespräch mit dem Chef achten sollten

- wie Sie sich vorbereiten: Notizen, aber kein Märkchenzählen! **89** • Gesprächsleitfaden II **90** • Reaktionen vorwegnehmen: Ihm den Wind aus den Segeln nehmen **91**

10 Wie Sie in eine gesündere Job-Zukunft starten

- Mediatoren und andere Fachmenschen **94** • letzter Ausweg Kündigung: lohnt sich eine Klage? **93** • Rückblick: Blessuren, Segnungen und Fazit **93** • Urkunde: Ich habe überlebt **97**

Kostenfreie Tipps **98**

Literaturtipps **98**

Über die Autorin **99**

Wenn der Arbeitstag zum Albtraum wird ...

... dann wacht man morgens schon angespannt auf, fühlt sich schlecht erholt, hat vor Übelkeit keine Lust auf Frühstück, schleppt sich mit weichen Knien zum Job, kämpft dort mit Durchfall-Attacken, Tränen, Bauchweh, Herzrasen sowie Angstgefühlen und hofft inständig, dass der Vorgesetzte einem nicht über den Weg laufen möge. Sie erkennen sich wieder? Dann haben Sie vielleicht einen Chef, der Sie krank macht.

Damit sind Sie nicht allein. Jeder Zweite, so war im Handelsblatt zu lesen, hat ein gestörtes Verhältnis zu seiner Führungskraft. Das allein macht noch nicht krank, aber es beeinträchtigt das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Und da die meisten Berufstätigen mehr Zeit mit ihrem Chef als mit dem Ehepartner verbringen, bleibt diese Belastung nicht auf den Arbeitsplatz beschränkt, sondern sie wirkt sich auch negativ aufs Privatleben aus, also auf die Freizeitgestaltung und auf die Familie.

Der Vorgesetzte ist als wichtige Bezugsperson auch für andere Lebensbereiche von Bedeutung. Er beeinflusst beispielsweise das Selbstwertgefühl – und das nicht nur bei Auszubildenden, sondern auch bei „gestandenen“ Menschen. Seine Stimmung beeinflusst auch die Stimmung der Mitarbeiter. Und wehe, es handelt sich um einen Choleriker ...

Ich weiß, worüber ich hier schreibe. Krankmachende Chefs sind schließlich weit verbreitet. Ich hatte auch mal einen. Die erste Frage morgens an die Sekretärin lautete: „Und? Wie ist er heute drauf?“ Und je nach Antwort schaute ich, dass ich „ihm“ an dem Tag möglichst aus dem Weg ging, um bloß nicht Opfer eines cholerischen Anfalls zu werden. Im letzten Kapitel erzähle ich Ihnen, welche Schlüsse ich daraus gezogen habe und wie ich heute darüber denke.

Auch während meiner Arbeit als Psychotherapeutin und als Seminarleiterin in Unternehmen zeigte sich, dass Krankmacher-Chefs keine Seltenheit sind. Viele Chefs haben das Führen nie gelernt, sie sind Chefs aufgrund ihrer Fachkompetenz. Ich hörte zahlreiche Geschichten wie die meine. Oder wie die Ihre? Dieses Buch macht aus Ihrem Chef keinen besseren Menschen. Aber die Tipps hierin zeigen, wie Sie Ihre Gesundheit schützen und verhindern, dass Sie durch Ihren Chef krank werden.

Grundsätzlich haben Sie angesichts eines Krankmacher-Chefs mehrere Strategien zur Auswahl, wenn Sie sich schützen wollen. Von hinten nach vorne aufgerollt sind es folgende:

- 
4. Weglaufen, also vermeidende Bewältigung. Heißt in der Praxis: Kündigen. Das kann der letzte Ausweg sein. Aber das wollen Sie vermutlich nicht. Deshalb wird das Thema in diesem Buch nur am Ende gestreift. Es gibt zum Glück noch andere Wege. Und die sollten Sie ausprobieren, bevor Sie zum Äußersten greifen.
 3. Das Gespräch suchen, Widerstand leisten, also handelnde Bewältigung. In der Praxis: Nein-Sagen und sich wehren. Das erfordert Mut, wenn man fürchten muss, damit seinen Job zu riskieren. Sich rächen. Notfalls verklagen. Oder ihn heilen?! In jedem Fall wollen diese Wege gut vorbereitet sein. Das Buch gibt Tipps.
 2. Gedanklich „gesund“ mit der Situation umgehen, also mentale Bewältigung. Heißt in der Praxis: Den Vorgesetzten gedanklich klein machen, Empathie entwickeln, vielleicht sogar Mitleid empfinden, seine Spielchen durchschauen. Kostet nichts außer Überwindung. Und hilft gut. Probieren Sie die Ideen des Buchs hierzu!
 1. Sich selber stärken, also Bewältigung durch sogenannte Palliativ-Techniken. Das kann heißen: daraus das Beste machen, sich auf die eigenen Stärken besinnen, das Selbstwertgefühl gegen Angriffe verteidigen, und im allerersten Schritt: auf sich selbst achten und gesund mit sich umgehen. Hierzu gibt's etliche Tipps.

Diese letztgenannte Strategie ist die Basis für alle anderen. Wer schon zusammengebrochen ist, hat weder die Kraft für mentale Bewältigung noch für Widerstand. Sie sollten also als Erstes nicht Ihren Krankmacher-Chef schwächen, sondern sich selbst stärken, psychisch und physisch. Deshalb startet das Buch mit diesem Punkt bzw. sogar noch früher.

Zunächst sollten Sie eine genaue Analyse vornehmen: Woran können Sie erkennen, ob Ihr Chef Sie krank macht, und welche Auswirkungen hat dies auf Ihren Körper und Ihre Psyche? Und welche Mechanismen liegen dem Verhalten Ihres Vorgesetzten zugrunde? Was hat er davon?

Leseprobe aus „Wenn der Chef krank macht. So schützen Sie sich und Ihre Gesundheit“ von Anne Katrin Matyssek. **9,90 €**. Infos unter: www.krankmacher-chef.de

Nach der Analyse geht es um Selbstschutz-Strategien auf der mentalen Ebene: Wie können Sie die Opferrolle verlassen? Ganz wichtig ist, dass Sie Ihr seelisches Gleichgewicht wiederfinden – insbesondere nach Angriffen aufs Selbstwertgefühl. Auch die Erhaltung Ihrer körperlichen Gesundheit ist wichtig. Erstens sowieso und zweitens, weil Sie sie für die Handlungsstrategien brauchen, die im dritten Teil des Buchs behandelt werden: Das Gespräch mit der Führungskraft, Widerstand und weitere.

Sie haben es sicher schon gemerkt: Das Buch verwendet in erster Linie die männliche Form. Natürlich gibt es auch weibliche Führungskräfte, die krank machen oder mobben. Aber der besseren Lesbarkeit wegen habe ich darauf verzichtet, von Chefin, Mitarbeiterin oder Partnerin zu sprechen. Das ist nicht böse gemeint, sondern soll Ihnen lediglich eine einfache und schnelle Lektüre ermöglichen.

Aus demselben Grund gibt es auch bewusst einige Wiederholungen. Heutzutage hat kaum jemand die Muße, ein Buch von vorn bis hinten zu lesen (obwohl mich das natürlich freuen würde ...). Dieser Beobachtung möchte ich Rechnung tragen, indem wichtige Dinge an mehreren Stellen vorkommen. Sie können also ruhig die Kapitel herausgreifen, die für Ihre Situation besonders wichtig sind.

Dieses Buch gibt Ihnen keine rechtlichen Ratschläge. Das ist einfach nicht mein Fachgebiet. Stattdessen finden Sie hier etliche Tipps, wie Sie sich nicht unterkriegen lassen. Wenn Sie von dem Buch richtig profitieren möchten, sollten Sie die Denk- und Notizpausen Ernst nehmen. Schreiben Sie Ihre Ideen auf! Dadurch verfestigen sich die hilfreichen Gedanken. Und Sie erleben eine wohltuende Ent-Emotionalisierung des Themas. Zur leichteren Orientierung werden folgende Symbole verwendet:

 **Formulierungshilfe**  **Handlungstipps für Sie**  **Kleine Denk- + Notizpause**  **Achtung aufgepasst!**

Allzeit Kraft und Energie für einen gesunden Umgang auch mit krankmachenden Führungskräften wünscht Ihnen von Herzen

Ihre Anne Katrin Matyssek

1 Woran Sie erkennen, ob Ihr Chef Sie krank macht

Chefs als Krankmacher?

„Wenn ich nur an den denke, wird mir schon schlecht!“ Die Frau, die dies erzählte, sprach nicht über ihren Exmann oder ihren Zahnarzt, sondern über ihren Vorgesetzten. In ihrer Firma hieß es mehrmals am Tag: „In Deckung, der Chef kommt!“ Es regierte die Angst. An produktives Arbeiten war in dieser Abteilung nicht zu denken. Viele Kollegen hatten psychosomatische Beschwerden und waren der Meinung: „Der macht mich krank!“ Diesen Satz haben Sie vielleicht auch schon einmal gedacht.

Zwar sind direkte körperliche Schäden selten. Ein brüllender, mobbender oder herunterputzender Chef macht nicht auf direktem Weg körperlich krank. Aber entscheidend ist, was sich in Ihrem Kopf abspielt und wie Sie das Verhalten Ihrer Führungskraft bewerten. Von einem direkten krankmachenden Effekt könnte man sprechen, wenn ein Vorgesetzter einem Mitarbeiter körperliche Schäden zufügen würde, zum Beispiel durch Schläge oder Verbrennungen.

Das sind Angriffe auf die körperliche Gesundheit. Solche Ereignisse kommen auch vor, sind aber nicht die Regel. In diesem Fall würden Sie direkt zur Polizei gehen und Klage erheben. Die Sachlage wäre rechtlich eindeutig: Ihr Chef hätte Sie krank gemacht. So einfach ist es aber in den seltensten Fällen. Viel häufiger kommen seelische Verletzungen vor, die sich schwer nachweisen lassen, aber trotzdem wirken.

Diese können letztlich auch körperlich krank machen, aber die Beweisführung ist schwierig. Wer kann schon sagen, ob ein Magengeschwür vom Ärger über den Vorgesetzten herrührt oder vom privaten Stress in Kombination mit Zigarettenkonsum und ungesunden Essgewohnheiten? Oder ist es doch bakteriell bedingt? Bei Bluthochdruck, Ängsten und Depressionen ist die Lage ähnlich unklar: Es gibt viele Risikofaktoren, eine despotische Führungskraft ist nur einer von mehreren.

Kein Wunder also, dass Berufsgenossenschaften (BGen) und Unfallkasse sich schwer tun, eine Führungskraft als arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr zu bewerten (dann wären sie im Falle einer Berufsunfähigkeit zu Rentenzahlungen verpflichtet). Streng genommen gehören Vorgesetzte zwar zu psychosozialen Gefahren am Arbeitsplatz, und damit zu den psychischen Gesundheitsgefahren – und damit zu den arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren, für deren Prävention BGen zuständig sind.

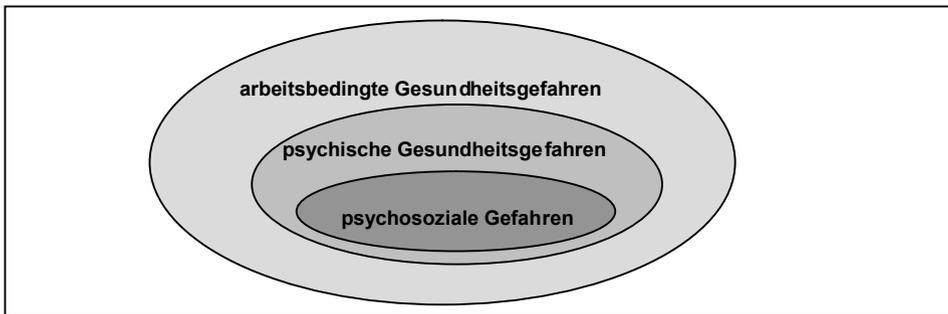


Abbildung 1: Die „psychotoxische“ Führungskraft als potenzielle arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr

Aber man sieht es einem Vorgesetzten nicht von außen an, zu welchen Verhaltensweisen er fähig ist. Und messen lässt sich krankmachendes Führungsverhalten schon gar nicht. Was man nicht messen, sondern nur fühlen kann, das fällt nicht in den Aufgabenbereich von Berufsgenossenschaften. Von Ihrer Unfallkasse oder Berufsgenossenschaft sollten Sie also keine Hilfe erwarten, selbst wenn Sie Ihre Führungskraft als noch so „psychotoxisch“ – sprich: „seelenvergiftend“ – erleben.

So ist das nun einmal. Sie müssen sich also in der Regel selber helfen. Vielleicht haben Sie einige der Symptome, die Sie unten in der Checkliste



finden, bereits an sich festgestellt. Und für Sie ist der Fall klar: Der Chef ist schuld an den Symptomen. Aber Vorsicht vor Kurzschlüssen: Viele Symptome können ihre Ursache auch woanders haben als in einer krankmachenden Führungskraft! Vielleicht behagt einem die Arbeit nicht, vielleicht machen die Kollegen einem das Leben schwer, vielleicht hat man selbst zu hohe Ansprüche. Sie sollten also Ihre Symptome genau analysieren!

Symptom-Check

Wenn Sie an Ihre Führungskraft denken: Welche der folgenden Symptome kennen Sie von sich und sehen Sie im Zusammenhang mit ihr? Berücksichtigen Sie beim Ankreuzen bitte auch die Hinweise auf Seite 15!

Beeinträchtigungen der Erholungsfähigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>
nachts vom Chef träumen	
schlecht schlafen / wiederholt aufwachen	
unausgeruht / erschöpft aufwachen	
in der Freizeit öfter an den Chef denken, als man will / es gut tut	
bei der Arbeit öfter an den Chef denken, als man will / es gut tut	
in der Familie öfter über den Chef reden, als man will / es gut tut	
Beeinträchtigungen der körperlichen Gesundheit	<input checked="" type="checkbox"/>
Rückenverspannungen / -schmerzen	
Magenschmerzen / Durchfall	
Zittern / Aufregung / erhöhten Puls	
Veränderungen des Appetits / Übelkeit	
Zunahme an Risikoverhalten (Alkohol, Drogen, Medikamente)	
Beeinträchtigungen des seelischen Gleichgewichts	<input checked="" type="checkbox"/>
weinen / empfindlich sein („kein dickes Fell“)	
Ängste, auch Versagensängste	
Selbstzweifel / sich klein fühlen	
Niedergeschlagenheit / Hilflosigkeit	
innere Unruhe / Angespanntheit	

Leseprobe aus „Wenn der Chef krank macht. So schützen Sie sich und Ihre Gesundheit“ von Anne Katrin Matyssek. **9,90 €**. Infos unter: www.krankmacher-chef.de

Nun müssen Sie herausfinden, ob die Symptome wirklich im Zusammenhang mit Ihrer Führungskraft stehen.



Fragen Sie sich – und am besten protokollieren Sie das schriftlich –, wann welche Symptome besonders stark sind. Prüfen Sie auch, ob Sie im Urlaub (dem eigenen oder dem Ihres Chefs) eine Besserung feststellen können. Und wann welches Symptom sich verstärkt. Fragen Sie sich selbstkritisch, ob ein Symptom nicht auch andere Ursachen haben könnte. Und vor allem, welche Symptome Sie von früher kennen – aus einer Zeit, in der Sie Ihren Chef noch nicht kannten.

Eigentlich sind Auflösungen à la „bei mehr als X Kreuzen sind Sie ...“ nicht wirklich seriös. Aber da erfahrungsgemäß viele Leser gern so eine Orientierung hätten, möchte ich Ihnen einen groben Richtwert geben: Meiner Meinung nach sind 5 Kreuze ein Anhaltspunkt für eine krasse Beeinträchtigung der Lebensqualität – unabhängig davon, ob sie durch die Führungskraft ausgelöst wird oder nicht.

Leistungsbeeinträchtigungen

Wer sich von seinem Chef schlecht behandelt fühlt, kann nicht einfach so zur Tagesordnung übergehen. Angenommen, der Vorgesetzte hat eine Mitarbeiterin abkommandiert zum Kaffeekochen für ein Meeting. Ihre eigentliche Arbeitsaufgabe ist aber nicht das Catering, sondern die Reklamationsbearbeitung. In ihrem Team arbeiten noch fünf weitere Kolleginnen. Trotzdem wird diese in ihren Augen niedere Hilfstätigkeit regelmäßig ihr aufgebürdet und nicht den anderen. Dann kann es sein, dass sie sich durch den Auftrag diskriminiert fühlt.

Vielleicht ist es von Seiten der Führungskraft als Lob gemeint („Frau Schmidtke kocht nun mal den besten Kaffee“), vielleicht ist es Ausdruck von Gedankenlosigkeit (der Chef hat anderes im Kopf, zum Beispiel die Meeting-Agenda und fehlende Unterlagen), vielleicht ist es Zufall (sie lief ihm gerade über den Weg), vielleicht Bequemlichkeit (Frau Schmidtke hat in der Vergangenheit immer den Kaffee gekocht, das hat sich bewährt, wieso sollte er etwas ändern?).

Leseprobe aus „Wenn der Chef krank macht. So schützen Sie sich und Ihre Gesundheit“ von Anne Katrin Matyssek. 9,90 €. Infos unter: www.krankmacher-chef.de

Vielleicht – höchstwahrscheinlich (!) – war es also gar nicht böse gemeint. Aber wenn die Mitarbeiterin es als „böse“ empfindet, dann werden ihr Körper und ihre Psyche reagieren (vgl. Kapitel 2). Die Mitarbeiterin wird sich aufregen, vielleicht innerlich kochen vor Wut. In jedem Fall ist sie gedanklich abgelenkt, und dies nicht nur für die Zeit, die sie mit Kaffeekochen verbringt. Sie kann sich nicht mehr gut konzentrieren.

*Wer ein Mensch sich gekränkt fühlt,
leidet (nicht nur) seine Leistungsfähigkeit.*

Dadurch wird ihre Leistung in qualitativer und quantitativer Hinsicht beeinträchtigt: Ihre Produktivität wird sinken, ihre Fehlerquote steigt, ihre Unfallgefahr ist erhöht. Wenn sie viel mit Menschen zu tun hat – in dem Beispiel: Reklamationsbearbeitung – wird sie unkonzentriert in die Gespräche mit den Kunden gehen. Die Kunden werden sie als unfreundlich erleben, vielleicht auch als wenig dienstleistungsbereit. Hierdurch kann das Image des Unternehmens Schaden nehmen.

Wenn sie sich langfristig wieder und wieder diskriminiert fühlt und nicht über genügend Bewältigungsfähigkeiten verfügt (also in der Hilflosigkeit verharrt), kann sie das letztlich krank machen – körperlich und bei entsprechender Disposition auch psychisch. 10% aller Arbeitsunfähigkeitstage in Deutschland sind auf psychische Erkrankungen zurückzuführen. Die Hälfte davon steht mit dem Führungsverhalten des Vorgesetzten in direktem Zusammenhang, so der Kasseler Arbeitspsychologe Professor Oliver Sträter (<http://idw-online.de/pages/de/news370619> am 21.05.2010).

Folgen schlechter Führung sind seiner Meinung nach: innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift, mangelnde Kreativität. Und auch Auswirkungen auf die Gesundheit nennt er: Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems, des Verdauungssystems und des Muskel-Skelett-Systems. Am anfälligsten für schlechtes Führungsverhalten sind übrigens laut Professor Sträter Organisationen mit streng hierarchischen und rigiden Führungsmechanismen, wie man sie beispielsweise im Öffentlichen Dienst, im Versicherungsgewerbe und im Gesundheitswesen findet.

Auswirkungen aufs Privatleben

Wer sich durch seine Führungskraft gekränkt fühlt, der kann das nach Feierabend nicht einfach so abstreifen. Das Umschalten in den Freizeitmodus ist erschwert. Natürlich tut es gut, mit dem Partner oder der Partnerin über die Erlebnisse des Tages zu reden. Das ist auch sehr gesund:



es sich von der Seele reden. Aber Sie sollten unbedingt darauf achten, dass Sie daheim nicht stundenlang über Ihren Chef sprechen. Das wäre nämlich ungefähr so, als hätten Sie am Arbeitsplatz schwarze Tinte getankt und würden die nach Feierabend in Ihrer Wohnung versprühen. Plötzlich ist alles schwarz ...

Was dagegen hilft? Richten Sie besondere „Über-den-Chef-jammer-Stunden“ ein. Das klingt lächerlich, ist aber Ernst gemeint. Wenn Sie die Zeit, in der Sie Ihrem Vorgesetzten Raum in Ihrem Privatleben geben, begrenzen, tut das Ihnen selber gut, und zugleich ist es gesünder für Ihre Partnerschaft und die Familie. Ihre Kinder und Ihr Partner müssen wissen, dass es Sie nach wie vor auch in Ihrer Eigenschaft als Mama, Papa, Partner, Partnerin gibt – und nicht nur als „Chef-Opfer“.



In der Praxis kann das heißen: Wenn Sie heimkommen, dürfen Sie sich am Abendbrottisch erst einmal alles von der Seele reden (und natürlich auch zuhören, wie es Ihrem Partner ergangen ist). Jeder darf von seinem Arbeitstag erzählen. Aber sobald Sie dann aufstehen und gemeinsam den Tisch abräumen, ist das Thema für den Rest des Tages „gegessen“. Sie räumen mit den Tellern quasi auch Ihren Chef weg und konzentrieren sich fortan auf etwas anderes.

Es ist wichtig zu erkennen, wo und wann Ihnen der Vorgesetzte auch nach Feierabend noch Energie raubt, indem Sie über ihn nachdenken oder von ihm erzählen. Genau diese Zeit brauchen Sie ja eigentlich, um Ihren Akku wieder aufzuladen. Wenn Sie also verhindern wollen, dass Ihre Erholung verhindert und Ihr Privatleben „schwarz“ wird, müssen Sie lernen, Ihren Chef nach der Arbeit mental beiseite zu packen (s. Kap. 6). Falls Ihre Gedanken trotzdem zu ihm abschweifen, zählen Sie zur Strafe in 17er Schritten bis 1000 oder denken Sie das Alphabet rückwärts.

Auch die Erholungsfähigkeit und das Privatleben können Schaden nehmen, wenn man sich wiederholt gekränkt fühlt.

 **Woran können Sie erkennen, ob Ihr Chef Sie krank macht?
Welche Symptome und Auswirkungen sind wirklich eindeutig?**

.....

.....

.....

.....

 **(kleine Denk- und Notiz-Pause)**

Das Problem der Kraftlosigkeit

Die meisten Menschen, die sich durch ihren Vorgesetzten gekränkt fühlen, würden eigentlich gern Widerstand leisten. Ihm die Meinung sagen, aufbegehren, Grenzen setzen, Nein sagen. Aber sie tun's nicht. Sind sie feige? Das gilt für die wenigsten. Wesentlich häufiger gilt: Sie sind kraftlos. Sie fühlen sich ausgelaugt durch die vergangenen Wochen oder Monate, in denen sie Kränkungen erlitten haben. Ihnen fehlt die Energie, um Handlungsstrategien zu ergreifen. Und sie fühlen sich bedroht oder überfordert, aber sie trauen sich nicht zu, die Situation zu bewältigen.

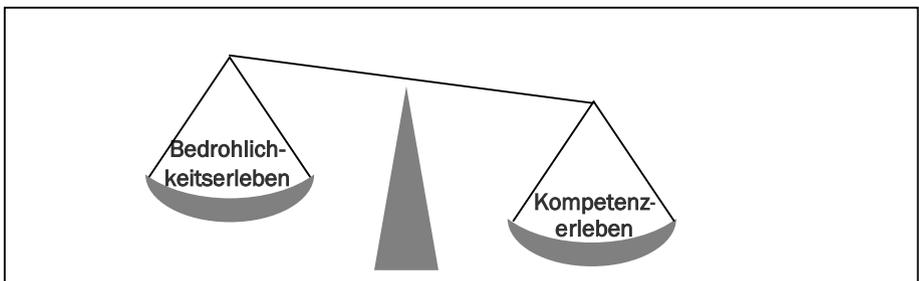


Abbildung 2: Zusammenhang von Bedrohlichkeits- und Kompetenzerleben

Leseprobe aus „Wenn der Chef krank macht. So schützen Sie sich und Ihre Gesundheit“ von Anne Katrin Matyssek. **9,90 €**. Infos unter: www.krankmacher-chef.de

Bedrohlichkeits- und Kompetenzerleben eines Menschen stehen in einem gegenläufigen Zusammenhang: Je stärker man sich bedroht fühlt, desto weniger fühlt man sich kompetent, also desto weniger traut man sich zu. Und umgekehrt: Je kompetenter man sich fühlt, desto weniger fühlt man sich bedroht. Selbst wenn Sie an Ihrem Bedrohlichkeitserleben nicht direkt etwas ändern können, so können Sie es doch reduzieren, indem Sie Ihr Kompetenzerleben stärken.

Das ist wichtig im Kampf gegen Hilflosigkeitsempfindungen: Ohnmachtsgefühle werden kleiner, wenn man sich klar macht: „Da bin ich schwach, aber anderswo bin ich stark“. Sinnvoll ist also, dass man sich in anderen Lebensbereichen stärkt, zum Beispiel, indem man sich privat Erfolgserlebnisse verschafft oder auf Fortbildungen neue Qualifikationen erwirbt. Indem man sich aufmunterndes Feedback von anderen Menschen holt, die einen unterstützen. Indem man Pläne in die Tat umsetzt.

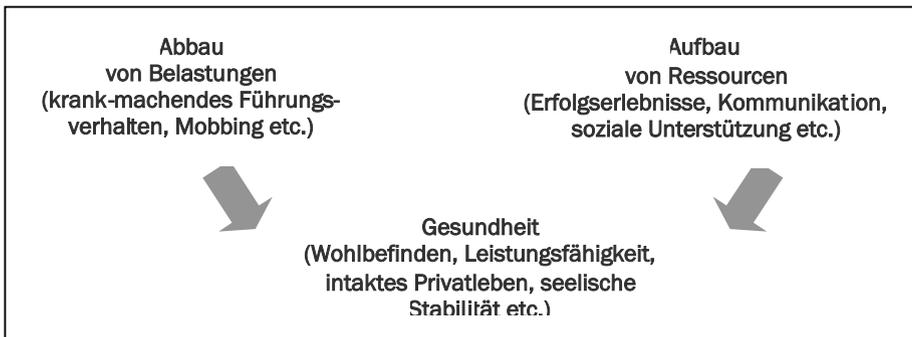


Abbildung 3: Zwei Wege zur Förderung der psychosozialen Gesundheit

Also: Selbst wenn Sie Ihre Hauptbelastung nicht abbauen können, können Sie durch einen Aufbau von Ressourcen Ihre Gesundheit stärken. Wenn diese Pläne sich auf Verhaltensweisen zur Gesundheitsförderung beziehen (zum Beispiel Ausdauersport, Tanzen oder gesunde Ernährung), schlagen Sie damit gleich zwei Fliegen mit einer Klappe: Sie stärken sich körperlich, und durch die Erfolgserlebnisse erhöhen Sie zugleich Ihr Energielevel für den Widerstand gegen Ihren Vorgesetzten.

Krankmachendes Führungsverhalten

Was ist es genau, das krank macht? Bislang haben wir vor allem auf Sie und Ihre Reaktionen geschaut. Aber wir haben uns noch nicht mit der Frage beschäftigt, welche Facetten des Führungsverhaltens kränken oder krankmachen können und wie das genau vor sich geht. Das wollen wir jetzt unter die Lupe nehmen.

Häufig wird es als kränkend empfunden, wenn Führungskräfte die grundlegendsten Umgangsformen missachten: Sie kommen zu spät, sie grüßen nicht, sie informieren unvollständig, sie kennen zum Teil die Leute nicht einmal mit Namen. Das ist oft keine böse Absicht, sondern schuld ist der Stress des Vorgesetzten. Er steht selbst so unter Druck, dass seine Mitarbeiter für ihn zur Nummer werden. Er nimmt sich keine Zeit mehr, um sie als Mensch wahrzunehmen.

Wenn er schon weiß, er wird den aktuellen Chefposten ohnehin nur zwei Jahre oder bis zur nächsten Umstrukturierungen innehaben, ist diese Haltung verständlich, aber natürlich nicht entschuldbar. Es rächt sich auch für ihn: Wenn Menschen sich nicht als Person wertgeschätzt fühlen, leiden die Motivation und die Gesundheit. Beides bekommt der Chef zu spüren. Wer kündigt, tut das selten wegen des Gehalts oder der Arbeitsbelastung, sondern wegen einer gestörten Beziehung zum Vorgesetzten.

Natürlich gibt es auch Chefs, die aktiv mobben, weil sie sich durch aufstrebende ehrgeizige Mitarbeiter in Frage gestellt sehen und bedroht fühlen, aber die Regel sind die unbedarften Chefs, die selber im Stress sind. Sein Stress und seine schlechte Laune können die Mitarbeiter anstecken. Gleiches gilt für seine Unsicherheit. Sie ist wie ein Virus, springt von einem zum nächsten und steckt diesen ebenfalls an. Ein unsicherer Chef trägt mit seinem Pokerface seine Unsicherheit ins Team.

Wer ständig im Unklaren gelassen wird über seine Aufgaben oder über die Qualität seiner Leistung, der reagiert mit Anspannung und mit Verunsicherung. Auch intransparentes Führungsverhalten (keine Vorgaben, kein Zielkorridor, Fähnchen im Wind, ständig wechselnde Meinungen) kann also krank machen. Ungleichbehandlung birgt ebenfalls ein starkes Kränkungs potenzial, ebenso exzessive Kontrolle und Zeitdruck-Machen.

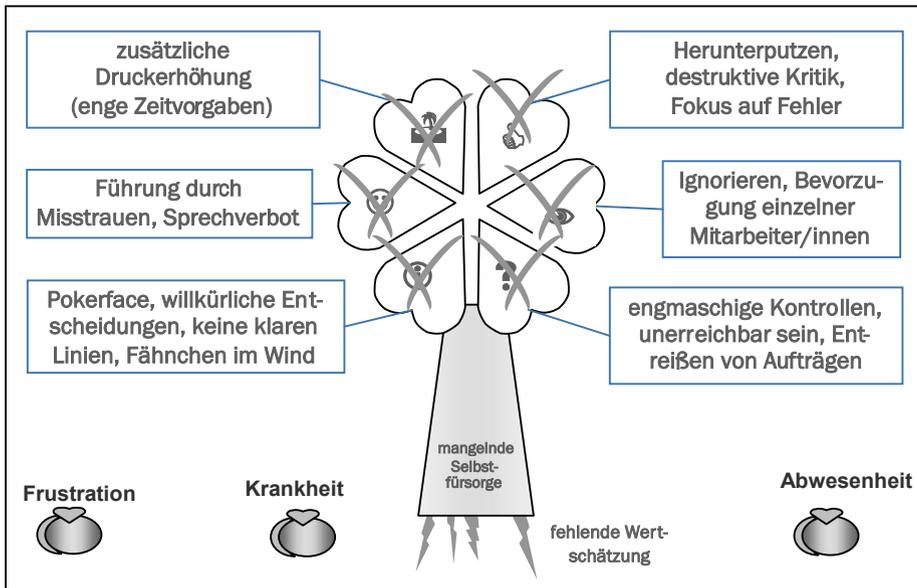


Abbildung 4: Krankmachende Führung (Übersicht)

Wie die bildliche Übersicht nahelegt, liegt die Ursache für krankmachendes Führungsverhalten häufig in mangelnder Selbstfürsorge und fehlender (Selbst-)Wertschätzung des Chefs. Wenn Sie das lesen, müssen Sie vielleicht laut lachen, weil Sie finden, Ihr Chef liebe sich mehr als alle anderen – gerade darum sei er ja so ein Ekel. In der Praxis zeigt sich aber: Wer mit sich selbst nett umgeht, geht auch mit anderen nett um. Und umgekehrt. Daher zahlt sich ein Wertschätzungsvorschuss oft aus.

**Wer sich selbst schlecht behandelt,
behandelt auch andere schlecht.
Das gilt für Führungskräfte ebenso wie für Mitarbeitende.**

Die folgende Tabelle zeigt eine (willkürliche) Auswahl von potenziell krankmachenden Führungsverhaltensweisen. Wenn Sie mehr als 8 Kreuze machen können, ist Ihr Chef schon ziemlich arg ... (aber wie gesagt: Solche Punkte-Auswertungen sind eine höchst subjektive Chose).

1	Wertschätzungsdefizite / Anerkennungsgeiz	<input checked="" type="checkbox"/>
	deutlich seltener loben als kritisieren	
	aktives Suchen von Fehlern (Aufmerksamkeitsfokus auf Fehlern)	
	Mitarbeiterideen als eigene verkaufen	
	destruktiv kritisieren (persönlich werden, beleidigen)	
	vor anderen herunterputzen oder lächerlich machen	
2	fehlendes Interesse / mangelnde Aufmerksamkeit	<input checked="" type="checkbox"/>
	Namen nicht kennen	
	nicht grüßen	
	Informationen ungleich verteilen	
	keine Kontakte in / nach Krankheiten pflegen	
	einzelnen Mitarbeitern deutlich mehr Zeit widmen als anderen	
3	defizitäres Kommunikationsverhalten	<input checked="" type="checkbox"/>
	engmaschige Kontrollen durchführen	
	unerreichbar / unsichtbar sein	
	Informationen vorenthalten	
	delegierte Aufträge wieder an sich reißen	
	mit Misstrauen führen	
4	Undurchschaubarkeit	<input checked="" type="checkbox"/>
	oft wechselnde Vorgaben / willkürliche Entscheidungen treffen	
	Pokerface aufsetzen (mangelnder emotionaler Ausdruck)	

Leseprobe aus „Wenn der Chef krank macht. So schützen Sie sich und Ihre Gesundheit“ von Anne Katrin Matyssek. 9,90 €. Infos unter: www.krankmacher-chef.de

Stimmungsschwankungen an Mitarbeitenden auslassen	
Mitarbeitende ohne klare Vorgaben allein lassen	
rückgratlos sein (Fähnchen im Wind)	
5 Betriebsklima-Vermieser	<input checked="" type="checkbox"/>
Lieblinge haben	
herumbrüllen, ausrasten, cholerisch sein	
heimlich destruktive Akte tätigen (faules Obst ins Fach legen etc.)	
lästern	
Schwätzchen verbieten	
6 Belastungserhöhung / Ressourcenraub	<input checked="" type="checkbox"/>
Unterstützung versagen	
Entscheidungsspielräume beschneiden	
enge Zeitvorgaben machen	
Mitarbeitern vor Kunden oder seinem Chef in den Rücken fallen	
andere mit dem eigenen Stress anstecken	

KURZ UND KNACKIG:

- Ein krankmachender Chef wirkt sich negativ aus auf die Leistung, die Erholungsfähigkeit, die Familie und die Freizeit.
- Die Gesundheit schützen: Das heißt nicht nur, Belastungen abbauen (das ist oft schwer), sondern auch Stärken aufbauen.
- Es macht Sinn, Symptome zu beobachten, ohne gleich zum Hypochonder zu werden.

ANALYSE:

1 Symptome erkennen

als erster Schritt der Analyse

Führungskräfte beeinflussen das Wohlbefinden und die Gesundheit; ein „psychotoxischer“ Chef kann eine arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr sein

⇒ **Tipp:**

Symptom-Checkliste (Seite 14) bearbeiten, aber

VORSICHT:

Sich nicht zum Hypochonder entwickeln!
Symptome können auch andere Gründe haben
>>> genaue Ursachenforschung

-
- Auswirkungen beobachten:
 - Leistungsverhalten
 - Privatleben
 - Erholungsfähigkeit

⇒ **Tipp:**

Abendbrotregel (nach dem Abendessen
kein Wort mehr über die Arbeit / den Chef)

Keine Chance der Kraftlosigkeit:

>>>> Stärken Sie sich und Ihre Stärken!