

Schwierige Chefs

Managen Sie Ihren Chef

Schwierigkeiten mit dem Chef? Maxima hat recherchiert, wie Sie Blender, Zyniker oder Besserwisser so managen, dass sie erträglicher werden.

Text: Daniela Hennrich

Er ist der Gute-Laune-Typ, lobt, macht Komplimente, bringt Blumen. Menschlich gesehen, ein starker Typ. Als Chef solange okay, wie er sich nicht einmischt. Bei der Umsetzung schwach, braucht fleißige Mitarbeiter, die im Hintergrund seine Übertreibungen ausbaden. „Er verspricht den Kunden das Blaue vom Himmel“, beklagt sich seine rechte Hand, ein kühler Rechner. „Ich bin dann gefordert, realistische Angebote zu legen. Die meisten Kunden sind dann enttäuscht.“ Enttäuscht sind oft auch seine Mitarbeiter. Da werden Erfolgsprovisionen in Aussicht gestellt, tolle Ziele für den Betriebsausflug ausgewählt und neue, interessante Aufgaben verteilt. Leider kommt dann doch immer alles anders, als der Chef denkt. Der Auftrag hat weniger eingebracht als erhofft, die wirtschaftliche Lage ermöglicht nur die Fahrt in die Wachau, nicht nach Barcelona, und die neuen Projekte werden nun doch nicht realisiert. Oder von einer anderen Firma. Denn die Kunden legen auch keinen gesteigerten Wert auf leere Versprechungen, auch nicht auf sein – zwar liebenswertes – aber dennoch chaotisches Verhalten. Sie versuchen häufig ihn zu erreichen, er ruft selten zurück, ständig koalieren die Termine, seine Sekretärin ist verzweifelt. Vorteil: „Wer unbehelligt und selbstständig arbeiten will, ist mit dem Blender ganz gut bedient“, sagt Margit Schönberger in ihrem Bestseller „Mein Chef ist ein Arschloch“. Ihn bloßzustellen bringt kaum etwas, er reagiert entweder gekränkt oder wütend. Besser: „Feedback im Sandwichformat“, so Roman Braun, Direktor von Trinergy International, Experte in Sachen Konfliktmanagement. „Beginnen Sie mit Anerkennung. Damit bringen Sie ihn dazu, überhaupt zuzuhören. Zweitens: Verbesserungsvorschlag. Drittens allgemeines Lob.“ Beispiel: „Wie souverän Sie gestern mit Herrn Müllers Reklamation umgegangen sind, hat mich sehr beeindruckt. Da hat jeder wirklich gespürt, wie sehr Sie unsere Kunden schätzen.Herr Mayr von der Firma XY

wartet auch auf Ihren Anruf. Heute hätten Sie am Vormittag keine Termine...Ich arbeite gern in einer Firma, in der Kundenfreundlichkeit wirklich gelebt wird.“ So verpackt, kann jeder Kritik besser nehmen, nicht nur Blendertypen und liebenswerte Chaoten.

Von Cholerikern und Zynikern

Er ist ergebnisorientiert und bringt die Dinge ins Rollen. Als Chef nicht unbedingt der Kumpeltyp. Eher distanziert mit Pokerface, aber durchaus akzeptabel – solange alles nach seinen Vorstellungen läuft. Geht etwas schief geht, rastet er aus. „Bin ich hier denn nur von Vollidioten umgeben?“, schreit der Choleriker. Wie er sich bremsen lässt? Auf keinen Fall den Kopf in den Sand stecken, dann verliert er die Achtung. „Demonstrieren Sie Selbstbewusstsein, vor allem körpersprachlich“, raten die Kommunikationstrainerinnen Gabriele Cerwinka und Gabriele Schranz in ihrem Buch „Nervensägen – so zähmen Sie schwierige Mitarbeiter, Chefs und Kunden“. „Weichen Sie nicht zurück, stehen Sie auf, wenn er vor Ihrem Schreibtisch steht, und setzen Sie sich nicht hin, wenn Sie zu ihm ins Büro gehen.“ Weiters: „Halten Sie Blickkontakt! Wer die Augen zu Boden schlägt, hat schon verloren und begibt sich in die Rolle des Opferlamms.“ Die gute Nachricht: Er meint es nicht persönlich. Bringen Sie ihn in Kontakt mit seiner Ratio, dann fällt ihm auf, dass es nicht angebracht, so mit Mitarbeitern umzugehen.

Beim Zyniker ist das Ganze nicht so einfach. Er ist rhetorisch gut geschult, genießt seine Macht. Schwäche und Unsicherheit reizen ihn. Seine Lieblingsaussage: „Ich hasse Dummheit.“ Damit stichelt und piesackt er rhetorisch schwächere solange, bis sie die Nerven verlieren. Das quittiert er dann mit süffisantem Lächeln. „Wer Zynismus nicht verträgt, soll und muss den Mut aufbringen, das zu formulieren. Da Zyniker verkappte Sensibelchen sind, wird sie das – zumindest für eine Weile - dämpfen“, rät Margit Schönberger. Auch Schranz und Cerwinka, die Nervensägen-Analysikerinnen, empfehlen Outing: „Ein Satz wie der folgende bringt den Zyniker aus dem Konzept: ‚Ihre Bemerkung hat mich persönlich verletzt, ich will das in diesem Ton nicht mit Ihnen klären.‘“ Trost: Haben Sie es geschafft, den Respekt des Zynikers zu erlangen, wird er Sie in Ruhe lassen.

Anders der Besserwisser. Sein Motto: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Seinen Mitarbeitern gegenüber skeptisch und misstrauisch, kann Motivation im

Keim ersticken. Hier gilt es, detailliert zu arbeiten (der Besserwisser ist ein Freund von Excel-Tabellen!), sich das Vokabular des Chefs anzueignen und ihn des öfteren bestätigen: „da haben sie völlig Recht“..., „so wie sie immer sagen, habe ich das so oder so gemacht!“ Zielführende Strategie: „Gib dem Affen Zucker!“

Egal, ob Besserwisser, Choleriker oder Angeber: Wer seine Ablehnung non-verbal zeigen will, kann sich körpersprachlich schulen. „Zeigen Sie Ihre Chef die Knochenseite“, raten Gabriele Cerwinka und Gabriele Schranz. Was ungefähr genauso viel heißt wie „Zeigen Sie ihm die Zähne“. Gemeint ist eine seitliche Körperhaltung, Schulter in Richtung des Gegenüber drehen. „Das signalisiert Ihrem Vorgesetzten Ihren Widerstand. Und er wird sich ganz automatisch zurückhalten.“ Um ein angenehmes Gesprächsklima zu schaffen und Offenheit zu präsentieren, begegnet man dem anderen mit einer frontalen Körperhaltung: offene Hand, offene Mimik, offene „Weichteile“.

Eine erstrebenswerte Lösung eines Konfliktes ist es, einen Kompromiss, noch besser einen Konsens zu finden. Und das beginnt folgendermaßen. Gabriele Cerwinka: „Grundsätzlich sollte man Konflikte erst einmal zulassen, und nicht verdrängen. Dann geht es darum, den Konflikt beziehungsweise den schwierigen Menschen genau zu analysieren.“ Individuelle Sichtweisen, Gefühlsmuster und Erfahrungen führen oft zu Missverständnissen. Generell sei immer der Sender dafür verantwortlich, dass seine Kommunikation richtig ankommt. Das ist natürlich nicht immer leicht, da der Empfänger alle Informationen wie durch unsichtbare Brille entsprechend filtert, einiges kurzerhand überhört, anderes mit Vorurteilen, bisherigen Erfahrungen und Erwartungen anreichert – und dann auf etwas reagiert, was der Sender gar nicht gemeint hat. Gabriele Schranz: „Hier gilt es genau hinzuhören und sich im Vorfeld bereits zu überlegen, welche Filter der Gesprächspartner verwendet. Besonders wichtig sind die Hinweise, die Rückschlüsse über die Emotionen des Gesprächspartners zulassen.“ Denn: „Untersuchungen in den USA haben ergeben, dass bis zu 90 Prozent aller wirtschaftlichen Entscheidungen auf emotionaler Basis getroffen werden.“

Stendhal: „Was Du ausstrahlst, ziehst Du an“

•

Zitat im Kasten:

„Wenn wir die Menschen nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter – wenn wir sie aber behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.“ – Goethe

Im Kasten:

Vom Blender bis zum Choleriker

Je nach Eigenheiten des Vorgesetzten sollten Sie strategisch vorgehen, um ein angenehmes Klima herzustellen.

Der Blender:

Kennzeichen: Ein Sprücheklopfer, der ständig übertreibt, überheblich wirkt und sich selbst als Mittelpunkt der Welt sieht. Ständig auf Trab, für die Umsetzung seiner Versprechungen sind die Mitarbeiter da.

Strategie: Da er in Wirklichkeit ist er sehr unsicher, zuerst sein Selbstwertgefühl durch Streicheleinheiten stärken. Dann nach Fakten fragen.

Der Besserwisser:

Kennzeichen: Der Schulmeister mit drohendem Zeigefinger, unterbricht oft, ist humorlos und eigensinnig – starker Geltungsdrang.

Strategie: Ein Gespräch mit ihm bedarf sehr guter Vorbereitung.

Kritik durch Fragen vorbringen („Ihre Erfahrung hat doch sicherlich auch gezeigt, dass..?“).

Bei Unterbrechungen: „Gut, dass Sie das jetzt sagen! Wir haben auch schon....“

Bringt er bei jeder Diskussion die gleichen Einwände: Das bereits einkalkulieren und seine eigenen Worte verwenden („Wie Sie ja immer sagen...haben wir bereits einkalkuliert, dass...“)

Der Zynische:

Kennzeichen: Der versteckt Aggressive ist meist unsachlich, geht nicht auf die vorgebrachten Argumente ein, leider rhetorisch gut geschult, daher eine „harte Nuss“

Strategie: Zynismus offen ansprechen und um sachliche Argumentation bitten.

Ihn mit gezielter Fragetechnik dazu bringen, Farbe zu bekennen.

Der Choleriker:

Kennzeichen: Der leicht Aufbrausende hat eine laute Stimme, mit der er völlig unkontrolliert seinen Unmut äußert, unberechenbar, unsachlich, emotional.
Strategie: Ausschreien lassen, emotional unbeteiligt bleiben (am besten an etwas Nettes denken). Dann respektieren: „Ich sehe, dass Sie wütend sind....und...“ , sachlich auf den Punkt kommen.

Der Machthungrige:

Kennzeichen: aktiv und lebhaft, aggressiv in der Argumentation, laut, forsch, bestimmend, sucht nach Anerkennung, kann keine Kritik vertragen

Strategie: Kompetenzen klar definieren, auf gemeinsame Spielregeln beziehen, auch ein klares „Nein“ wirkt Wunder.

Strategie: Stehen Sie selbstbewusst zu Ihren Stärken, machen Sie ihm aber auch klar, dass Sie nicht an seinem Sessel sägen. Denn davor fürchtet er sich.

Der Zwangsbeglücker:

Kennzeichen: Meistens Chefs mit patriarchalischem Führungsstil, klopfen ihren Untergebenen jovial auf die Schulter, sind von sich überzeugt und sehr vereinnahmend.

Strategien: Ihn mit dem realistischen Teil der Medaille bekannt machen, nicht direkt widersprechen, sondern ihn ein wenig die gewünschte Richtung lenken („Hab‘ ich Sie richtig verstanden, Sie sehen das so“/ „Ihre Meinung ist also, ...“)

Der Unnahbare:

Kennzeichen: Der Mißtrauische, der Blickkontakt vermeidet, distanziert und abweisend wirkt.

Strategie: Vertrauensbildende Maßnahmen ergreifen, zuerst unverfängliche Themen ansprechen, dann offene Fragen (W-Fragen) stellen, ihn um seine Erfahrungen bitten.

Im Kasten Dazu:

Das Berufsleben wird härter: Leistung allein genügt nicht

Überall wird rationalisiert. Gute Leistung allein reicht längst nicht mehr aus, um sich seine Stellung im Berufsalltag zu sichern. „Erfolg ist Leistung x

Kommunikation“, so Roman Braun, Direktor von Trinergy International. Er gibt ein paar Tricks, um beim Selbstmarketing nicht unangenehm aufzufallen:

- Um den wichtigsten Punkt kommen Sie leider nicht herum: herausragende Leistung. Die müssen die anderen erkennen und darüber reden. Wichtig: Andere erfahren, was ich tue, aber nicht von mir persönlich. Dazu sind Verbündete nötig, dazu müssen Sie hinter den Kulissen die Fäden spannen.
- Machen Sie sich rar: Sowohl in der Anwesenheit bei Vorgesetzten, als auch bei informellen Gruppenaktivitäten. Eher umgekehrt: Sorgen Sie dafür, dass andere zu Ihnen kommen. In dem Sie wenig reden und nur Andeutungen machen. Das macht andere neugierig.
- Auch, wenn Sie Herausragendes leisten, muss es total leicht aussehen. Nicht gestresst und mit Schweißperlen auf der Stirn das Büro verlassen. Die Strategie der Erfolgreichen: Hinter geschlossenen Türen schnell und hektisch arbeiten, sich dann aber frisch machen, ein neues Hemd anziehen, das Siegerlächeln aufsetzen – und dem Chef das gewünschte Ergebnis präsentieren.
- Bei Präsentationen alle Sinne ansprechen. Beispiel: Wenn unser Produkt einschlägt (Hören), wird das Feuer weit zu sehen sein (visuell) sein, unsere Gegner werden zittern (kinestetisch). Oder weniger kriegerisch: Die Saat wird aufgehen, die Blüten unserer Arbeit... Wenn Sie genau hinhören, werden Sie feststellen, welche Sinne Ihrer Zuhörer am meisten geschärft sind – und in diesem System fahren Sie fort.
- Kleidung: Kein Unternehmen ist so konservativ, dass Sie sich keine persönliche Extravaganz erlauben können, auch wenn es nur ein witziges Detail ist.

Buchtipps:

„Nervensägen“, Gabriele Schranz und Gabriele Cerwinka, Linde International, Wien 2005

„Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch?“, Margit Schönberger, Mosaik, München 2001