

Karriere

Managen Sie Ihren Chef

Wissen ist Macht: Wer die Macken seines Vorgesetzten kennt, kommt nicht nur besser mit ihm zurecht. Er klettert auch schneller auf der Karriereleiter nach oben



Den Vorgesetzten verstehen:
klassische Merkmale der vier Grundtypen im Überblick

Morgens, halb zehn in Deutschland. Kaffeepause. An Stelle von Knoppers gibt es in vielen Büros einen weit gehaltvolleren Start in den neuen Arbeitstag: gemeinsames Ablästern über den Chef.

Immerhin jeder dritte Arbeitnehmer, fand das Personalentwicklungs-Unternehmen Pro Change in Pulheim heraus, wirft seinem direkten Vorgesetzten eklantante Führungsschwäche vor. Als wichtigste Gründe für regelmäßigen Streit und Ärger mit dem Chef listen die Experten „Machtorientierung“ und „Pedanterie“ auf – dicht gefolgt von „herzloser Sachlichkeit“ und „emotionaler Unkontrolliertheit“.

Kostspielige Konsequenz. Weil sich so viele über ihren Chef ärgern, verbringen Deutschlands Angestellte im Schnitt vier Stunden pro Woche mit Grübeln und Schimpfen statt mit effektiver Arbeit. „Wer über seinen Chef jammert, weiß nur nicht, wie er ihn lenken kann“, erklärt Fredmund Malik, Leiter des Management Zentrums St. Gallen. Sein Fazit: „Chefs muss man managen, sonst muss man sie erdulden.“

Für jeden Vorgesetzten, meint der Rösrather Unternehmensberater Heiko Mell, gibt es das richtige Rezept. Für den „Sonnenkönig, der von seinen Mitarbeitern bewundert werden will, ebenso wie für den Pedanten, den Kumpel oder den Eremiten, dessen Tür der Mitarbeiter meist verschlossen findet“ (siehe Kästen ab Seite 122).

„Konflikte zwischen oben und unten entstehen meist durch mangelnde oder fehlerhafte Kommunikation“, weiß Business-Coach Mirjam C. Gollenia aus Hamburg. „Viele Chefs sind sich nicht sicher, wie sie mit Mitarbeitern sprechen sollen“, behauptet die Psychologin. Angestellte sollten in diesem Fall selbst die Initiative ergreifen und sofort nachfragen, wenn ihnen die Anweisung oder das Verhalten des Chefs unklar ist. Karrierefördernder Effekt: Wer nachhakt, betont sein Interesse an der Arbeit und schafft eine perfekte Ausgangsposition, um dem Vorgesetzten Verbesserungsvorschläge oder neue Ideen zu unterbreiten.

Karrierekick Kommunikation. „Führung von unten ist kein Ammenmärchen“, erklärt Mirjam C. Gollenia. „Nur wer agiert, anstatt zu reagieren, macht dem Chef die eigenen Ziele und Wünsche deutlich.“

Blamiert der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter etwa vor versammelter Mannschaft durch bissige Bemerkungen wie „Na, gestern wieder zu lang gefeiert?“, gilt: nicht im Stillen schmolten, sondern den Chef unter vier Augen sachlich nach dem Grund der Verbalattacke fragen. Konflikte können so bereits im Keim erstickt werden. „Führungskräfte sind sich oft nicht darüber im Klaren, wie sie wirken“, verrät Stefan Blankertz, Soziologe und Leiter von Pro Change. „Wer sich nicht alles gefallen lässt, setzt Grenzen und verschafft sich auch den nötigen Respekt für spätere Diskussionen.“

Untergebene sollten allerdings nicht jedes Wort ihres Chefs auf die Goldwaage legen. Schließlich ist der Mitarbeiter vom Abteilungsleiter abhängiger als umgekehrt. Probleme, die einem Angestellten nächtelang den Schlaf rauben, nimmt der Vorgesetzte oft nur am Rande wahr.

Führungskräfte fördern. „Angestellte müssen ihren Chef ja nicht lieben“, räumt Heiko Mell ein, aber sie sollten ihn so behandeln wie ein Unternehmer seinen besten Kunden. Von dessen Zufriedenheit hängt in beiden Fällen der weitere Erfolg ab. Clevere Mitarbeiter machen sich daher den Erfolg des Vorgesetzten zur ureigensten Aufgabe: Wie jeder Manager muss auch ein „Chef-Manager“ dessen Stärken fördern und seine Schwächen ausgleichen. „Was ist ein guter Mitarbeiter? Derjenige, den der Boss dafür hält“, folgert Mell.

Dieses Prinzip funktioniert auch im Umkehrschluss. Wer seinen Chef für dumm hält, wird auf ihn niemals maßgeblichen Einfluss nehmen. Wer seine ▶



Choleriker, Chaos, Charmeur: Das Wohlbefinden der Mitarbeiter hängt von der Laune des Chefs ab

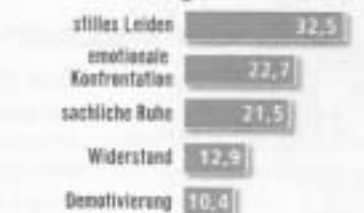
Folgeschwere Fehler

Angaben in Prozent

Gründe für Ärger mit dem Chef



Reaktion auf Ärger mit dem Chef



Unternehmen mit 100 Angestellten verlieren rund **zwei Millionen** Mark im Jahr durch frustrierte Mitarbeiter.



„Wer versteht, wie der Chef tickt, kann dessen Verhalten auch zu den eigenen Gunsten beeinflussen“

Heiko Mell, Mitinhaber der Personalberatung Sexauer & Mell, Rösrather bei Köln

fachlichen Fähigkeiten nicht akzeptiert, lehnt damit auch das eigene Unternehmen ab, das diese Person als Führungskraft eingestellt hat.

Ebenso kontraproduktiv wie die offen zur Schau getragene Verachtung ist die übertriebene Ehrfurcht. Ob Choleriker oder Erbsenzähler – der Chef ist ein Mensch wie jeder andere auch. In der Regel hat er selbst noch einen Boss über sich und steht ebenso unter Druck wie sein Mitarbeiter.

Quereien mit dem Chef machen auch vor den obersten Etagen in deutschen Konzernen nicht Halt. Der stellvertretende Vorstandsvorsitzende von E.ON, Otto Majewski, soll von seinem Chef Ulrich Hartmann nur deshalb geschasst worden sein, weil er angeblich zu vorlaut war. „Wer die Arbeitsbedingungen seines Vorgesetzten kennt, versteht auch seine Reaktionen und kann sich leichter auf seine Bedürfnisse und Arbeitsweise einstellen“, erklärt Blankertz.

Aufstiegswillige Mitarbeiter sollten zudem penibel darauf achten, zu welchen Tages- oder Wochenzeiten der Boss für ihre Ideen und Anregungen am aufnahmefähigsten ist und wann er Stress hat. Will er Detailinformationen oder nur knappe Ergebnisse? Ist er streiterprobt oder eher konfliktscheu?

Knackpunkt Kritik. „Die meisten Chefs sind feige“, behauptet Heiko Mell. Sie haben zwar große Macht, sagen aber nicht offen, was sie stört. Stattdessen erwarten sie, dass ihre Mitarbeiter von selbst merken, wo es Probleme gibt oder geben könnte. Deshalb sollten Arbeitnehmer versuchen, zwischen den Zeilen zu lesen und versteckte Andeutungen des Chefs richtig zu interpretieren. Die scheinbar harmlose Bemerkung, „Ich wollte gestern Abend etwas mit Ihnen besprechen, aber anscheinend waren Sie schon nach Hause gegangen“, ist unter Umständen ein schwer wiegender Vorwurf.



„Viele Chefs merken gar nicht, dass die Mitarbeiter Angst vor ihnen haben“

Stefan Blankertz,
Leiter der Pro Change Personalentwicklung in Pulheim



CHEF-TYPEN

Der Sonnenkönig: Dieser Vorgesetzte will von seinen Mitarbeitern bewundert werden. Er verlangt strikte Loyalität und ist möglichen Rivalen gegenüber extrem misstrauisch.



Der Pedant: Dieser Vorgesetzte ist äußerst penibel und verlangt perfekte Resultate. Er schätzt Mitarbeiter, die seine Anweisungen exakt befolgen, und kontrolliert jedes Detail.

Das Unternehmen bin ich

Tücken: Andere Meinungen lässt dieser Chef kaum gelten. Argumente blockt er gern mit der Floskel „Ja, aber ...“ ab. Er fordert blinden Gehorsam auf seine Anweisungen und reagiert oftmals cholerisch. Er befördert nur Gefolgsleute.

Taktik: Mitarbeiter sollten Anregungen und eigene Konzepte deshalb immer als Bewunderung für den Chef tarnen. Wer ihn bewundert, den

hält er für klug. Ein guter Trick besteht darin, seine Vorschläge aufzugreifen und weiterzuentwickeln. Vorsicht: Offensichtliches Schleimen verachtet er. Fängt er an zu brüllen, sollten Angestellte abwarten, bis das Gewitter vorüber ist und sich nicht provozieren lassen. Kommt es dennoch zum Streit, gibt es nur zwei Möglichkeiten: entweder klein begeben oder in Ehren untergehen.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Tücken: Ein pedantischer Chef vergibt Zensuren wie in der Schule. Fallen diese öfter negativ aus, hat der Mitarbeiter sein Vertrauen verspielt. Angestellte, deren Arbeitsweise von der seinen abweicht, sind ihm ein Dorn im Auge – selbst wenn die Ergebnisse stimmen. Ausgeprägte Eigeninitiative und zu viel Engagement machen ihn nervös, da er den Kontrollverlust befürchtet.

Taktik: Mitarbeiter sollten Flüchtigkeitsfehler und Schlampereien vermeiden und ihre Ergebnisse lieber zweimal prüfen, bevor sie auf dem Schreibtisch des Chefs landen. Wer sein Vertrauen gewinnen will, informiert ihn unaufgefordert über jedes Detail und spricht jeden Schritt mit ihm ab. Vorschläge sollten bis ins Letzte durchdacht sein und einen konkreten Nutzen für die Firma beinhalten. Auf einen Streit lassen sich Mitarbeiter besser nur dann ein, wenn sie sich 100-prozentig sicher sind, ihre Argumente auch sachlich untermauern zu können. Die fachlichen Fähigkeiten dieses Chefs sind nur schwer zu toppen.



Sport mit dem Boss: Werbespot des Karriereportals Monster.de

Gehört der Boss zur gefürchteten Gattung der Choleriker, fällt seine Reaktion meist schon bei Kleinigkeiten übertrieben heftig aus. Fängt er an zu brüllen, geht der Mitarbeiter am besten erst mal in Deckung und wartet, bis sich das Gewitter wieder verzogen hat. Übt der Chef hingegen nur sachliche Kritik, sollten Angestellte erst einmal zuhören und dem Vorgesetzten nicht mit Rechtfertigungen ins Wort fallen. Wer Kritik annimmt, signalisiert, den Vorgesetzten ernst zu nehmen, und hat bei der nächsten Diskussion bessere Chancen, seine Vorschläge und Aufstiegswünsche durchzubringen.

Mit etwas Fingerspitzengefühl stärken Mitarbeiter selbst in schwierigen Situationen die eigene Position. „Es gibt zwar kein Patentrezept, aber letztendlich ist auch der bissigste Chef irgendwie manipulierbar“, berahmt Heiko Mell. ■

SABINE THIENEL

BUCHTIPPS

- **Wenn der Chef das Problem ist – Leitfaden zur Lösungsfindung;** Stefan Blankertz; Klartext Verlag Essen; 143 Seiten; 19,80 Mark; Der Autor liefert anschaulich erläuterte Fallbeispiele, einen Selbsttest und praktische Übungen zur individuellen Lösungsfindung. Die psychologischen Grundlagen sind auch für Laien verständlich erläutert.
- **Die Neurosen der Chefs;** Jürgen Hesse/Hans Christian Schrader; Piper Verlag München; 236 Seiten; 16,90 Mark; Einblick in die typischen Persönlichkeitsdefizite von Führungskräften sowie Wege zur Selbsthilfe für Mitarbeiter und Vorgesetzte.
- **Wie führe ich meinen Chef? Erfolgreiche Kommunikation von unten nach oben;** Gabriele Stöger; Orell Füssli Verlag Zürich; 197 Seiten; 29,80 Mark; Anleitung, wie die eigenen Verhaltensweisen und die des Chefs zum Positiven hin verändert werden können.
- **Wie führe ich meinen Vorgesetzten?** Werner Siegert; Expert Verlag Renningen-Malmsheim; 147 Seiten; 34 Mark; wie Mitarbeiter Probleme mit dem Chef besprechen, ohne dass er sich angegriffen fühlt, und gleichzeitig die eigene Position stärken.

Wenn der
Chef das
Problem ist



– Leitfaden
zur Lösungsfindung

Clayton

Problem Chef:
Hilfe zur Selbsthilfe



Hesse/Schrader
Die Neurosen
der Chefs
Leitfaden
So ticken Chefs



Der Kumpel: Dieser Vorgesetzte umgibt sich gern mit Mitarbeitern, die auf seiner Wellenlänge liegen. Obwohl er stets für Fragen offen ist, erwartet er hohe Eigeninitiative.



Der Eremit: Dieser Vorgesetzte erledigt lieber alles selbst. Er delegiert nicht und vermeidet den persönlichen Kontakt mit seinen Mitarbeitern. Seine Tür ist meist verschlossen.

Ein bisschen Spaß muss sein

Tücken: Nicht alles, was diesen Vorgesetzten spontan interessiert, ist auch wirklich zur Umsetzung bestimmt. Grund: Er ist ein **Gefühlsmensch** und kümmert sich auch um die privaten Belange seiner Mitarbeiter. Auch wenn der Umgangston im Büro noch so locker ist – er verlangt, dass seine Untergebenen ihn **uneingeschränkt als Boss akzeptieren**. Bei Problemen steht er mit Rat und Tat zur Seite, erwartet aber, dass seine Tipps auch umgesetzt werden. Bei notorische Miesmacher oder Eigenbrötler reagiert er allergisch.

Taktik: Mitarbeiter sollten die fachliche Autorität dieses Vorgesetzten anerkennen, oh-

ne unterwürfig zu erscheinen. Die Freiräume, die er gewährt, sollten sie dazu nutzen, um möglichst viel **Initiative und Eigenverantwortung** zu entwickeln. Wer eigene Ideen mit Begeisterung und Engagement präsentiert, hat beste Aussichten auf Erfolg.

Mitarbeiter müssen darauf achten, **Job und Freizeit nicht zu vermischen** und nicht zu viel von ihrem Privatleben preiszugeben. Eine Gehaltserhöhung fordert sich schließlich leichter von einem Vorgesetzten als von einem Kumpel.

Bei Meinungsverschiedenheiten ist es wichtig, sich nicht im Ton zu vergreifen – sonst sind die Sympathien schnell verspielt.

Solo für den Vorgesetzten

Tücken: Da er sich selten zeigt und seine Mitarbeiter kaum Feedback von ihm erhalten, ist dieser Chef **völlig unalkulierbar**. Er ist sich seiner Wirkung voll bewusst und setzt seine Unberechenbarkeit gezielt als Machtinstrument ein. Er befördert nicht, um zu motivieren, sondern um Lücken zu schließen. Da er sich in permanentem Wettbewerb mit seinen Untergebenen fühlt, neigt er dazu, deren Leistungen für seine eigenen zu halten und auch auszugeben.

Taktik: Mitarbeiter sollten bei diesem Chef penibel auf die spärlichen **Zwischentöne achten**. Nur so finden sie heraus, wie sie bei ihm punkten kön-

nen. Wer einmal in der Lage ist, das **Verhalten des Eremiten zu deuten**, sollte ihn gezielt mit den Konzepten und Lösungen versorgen, die er gerade benötigt. Mitarbeiter, die dann noch ein perfektes Ergebnis hinlegen, haben eine realistische Chance, die Tür des Chefzimmers einen Spalt breit zu öffnen. Da dieser Boss Nähe fürchtet, ist es meist geschickter, ihn **schriftlich zu kontaktieren**, als ihn wegen jeder Kleinigkeit persönlich zu nerven.

Bei Erfolgen lohnt es sich, den Kollegen davon zu erzählen. Der Eremit hält nichts von Anerkennung oder Lob und schmückt sich zudem gern mit fremden Federn.