

Wie führe ich meinen Chef?

ARBEITSPSYCHOLOGIE. Sie brüllen, bremsen oder zaudern: Schwierige Vorgesetzte nerven. Headhunter Lucas Zehnder weiss, wie man mit ihnen umgeht.

TEXT: ANINA FRISCHKNECHT | ILLUSTRATIONEN: ANDREA KLAIBER UND ANNE SEEGER



Der Wankelmütige

Über Nacht ändert er gerne seine Meinung. Vielleicht ist er Orchesterleiter und lässt einen mehrere Passagen einüben, nur um dann wenige Wochen vor dem Konzert das ganze Programm über den Haufen zu werfen. Er fühlt sich seiner Entscheidung nicht verpflichtet. Dass er sein Team so an die Grenzen des Erträglichen bringt, sieht er nicht ein.

Das rät der Psychologe: «Am Schluss ist er der Entscheidungsträger. Was Sie aber tun können: möglichst viel öffentliches Commitment von ihm einholen. Wenn er eine Entscheidung trifft, dann versuchen Sie das schriftlich festzuhalten. Kommen Sie immer wieder darauf zurück. Holen Sie so viel Rat wie möglich von ihm ein. Je mehr von seiner Kompetenz eingeflossen ist, desto eher wird er sich seiner Entscheidung verpflichtet fühlen.»



Die Chaotin

Sie hat viel kreative Energie, aber wenig Sinn für Planung und Strategie. Vielleicht ist sie Chefin eines Start-ups, ihr Pult versinkt im Papierchaos. Deshalb müssen ihre Mitarbeitenden doppelt so viel leisten, damit die unrealistische Planung eingehalten werden kann und um ihre Versäumnisse auszubügeln.

Das rät der Psychologe: «Schauen Sie es an, als wären Sie gemeinsam mit Ihrer Chefin im Cockpit. Unterstützen Sie sie dabei, Übersicht und Kontrolle zu gewinnen. Und vergessen Sie nie: Irgendetwas machen solche Vorgesetzte oft brillant. Vielleicht haben sie eine besondere kreative Energie oder ein grosses Talent, Kunden anzubinden. Solche Talente bieten Mitarbeitenden wiederum Jobsicherheit und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Sie sind ein Team.»



Die Zahlengetriebene

Sie ist vielleicht Filialleiterin, lebt in ihrer Zahlenwelt und hat wenig Sinn für das, was ihre Mitarbeiter leisten. Sie ist selten an der Front und klagt nur immer wieder über sinkende Umsätze. Oft bringt sie mögliche Massnahmen ins Spiel und nutzt dann die Angst ihrer Mitarbeiter, um noch längere Arbeitszeiten, Überstunden und weniger Pausen durchzusetzen.

Das rät der Psychologe: «Machen Sie zwei Wochen Ferien. Gehen Sie auf Abstand, seien Sie nicht zu erreichen. Sie wird schnell merken, was passiert, wenn Sie fehlen – und was nicht. Und wenn sie wieder einmal davon spricht, dass schwierige Zeiten bevorstehen, drehen Sie den Spiess um: Machen Sie sich rar, lassen Sie sie Ihren wahren Wert spüren. So verkommen Sie nicht zum Sklaven der Zahlenhörigkeit.»



Der Herumbrüller

Wenn es brenzlich wird, wird er laut und persönlich. Vielleicht ist er Koch. Er flucht und beschimpft seine Mitarbeitenden als inkompetent. Und wenn es richtig knallt, fließen auch Tränen. An stressigen Tagen haben Sie schon ein ungutes Gefühl, wenn Sie den Arbeitsplatz auch nur betreten.

Das rät der Psychologe: «Unter einem cholерischen Chef zu arbeiten, ist extrem nervenaufreibend. Bleiben Sie empathisch, zeigen Sie offen, dass Sie ihn verstehen. Spiegeln Sie seine Message, nicht seinen Ton. Die gute Nachricht: Solche Chefs zeigen nicht nur gern negative Emotionen, sondern auch positive wie Enthusiasmus oder Zufriedenheit. Wenn Sie es schaffen, ruhig zu bleiben, haben Sie ihn in der Tasche. Er wird Ihr Förderer und Freund werden.»



Der Schulterzucker

Chef sein liegt ihm nicht, er ist überfordert und gestresst. Vielleicht ist er Leiter eines Kundendienstes. Wenn im Team Uneinigkeit herrscht, zögert er lange, bevor er den Konflikt anspricht oder zu lösen versucht. Zudem sind Sie nie ganz sicher, wer die Fäden zieht: der Chef oder die ehrgeizige Teamkollegin, die genaue Vorstellungen davon hat, wie alles zu funktionieren hat.

Das rät der Psychologe: «Hören Sie ihm genau zu. Zeigen Sie ihm, dass Sie seine Sorgen und Bedenken verstehen, und fassen Sie sie für ihn in Worte. Bis er sagt: Genau so ist es! Dann können Sie auch Ihre Inputs ins Spiel bringen und gemeinsam mit ihm den richtigen Weg finden. Auch wenn Sie die Lösungen lange vor dem Chef sehen: Angriff bringt nichts, Unterstützung bringt viel. Wichtig ist, dass der Chef sich als Chef fühlt.»



Die Bremserin

Sie hat wenig Sinn für frische Ideen, ist möglicherweise Museumsleiterin und macht am liebsten alles so, wie sie es schon immer gemacht hat. So, wie sie es gelernt und bis jetzt Erfolg damit gehabt hat. Dass die Zeiten sich geändert haben, will sie nicht einsehen. Und während die ganze Branche schon lange einen anderen Kurs fährt, werden Ihre Vorschläge noch immer stur wegargumentiert oder überhört.

Das rät der Psychologe: «Hier müssen Sie die Extrameile gehen. Sie wollen die Chefin von Innovation überzeugen? Dann müssen Sie beweisen, dass es der Firma auch wirklich mehr Erfolg bringt. Investieren Sie Freizeit, um Ihre Idee auszuarbeiten. Bis sie zum Projekt mit Hand und Fuss wird und auch die Chefin einsehen muss, dass sich frischer Wind eben doch lohnt.» ▶



Lucas Zehnder, 36, ist Headhunter, Psychologe und Musiker. Er teilt seine Tipps zum Arbeitsleben via Youtube auf dem Kanal lucastraining.ch.



Die Cliquentführerin

Vielleicht ist sie Chefredaktorin, hat ein enges Verhältnis mit zwei, drei Mitarbeitern, geht jeden Mittag mit den gleichen essen. Bei Uneinigkeit im Team schwenkt sie zu den Auserwählten. Sie sind es, die die spannenden Aufträge bekommen. Ideen werden unterstützt, wenn die Mittagsclique sie gut findet.

Das rät der Psychologe: «Lassen Sie Ihre Chefin gierig werden. Auf Ihre Kompetenzen und Ihre Ideen. Lassen Sie sich nie anmerken, dass die parteiischen Entscheide Sie treffen. Wenn Sie sich zurückziehen, laufen Sie Gefahr, noch weniger herauszustecken. Versuchen Sie, Ihre positive Einstellung und Ausstrahlung zu behalten. Sie ist Ihr höchstes Gut. Seien Sie Problemlöser, nicht Problemstifter. Ergreifen Sie die Initiative, wenn es möglich ist. So entwickeln Sie sich zur «Go-to-Person» und erhalten Respekt.»



Der Erbsebzähler

Er kontrolliert jeden Arbeitsschritt nach, egal, wie oft Sie sich schon bewiesen haben. Vielleicht ist er Sanitär. Offerten muss man ihm in die Ferien nachschicken, erst dann darf man sie weitergeben. Und wer spontan einen Pikettdienst abtauschen will, scheitert nicht etwa an den andern, sondern am Chef, der will, dass sich alle an den Dienstplan halten. Aus Prinzip.

Das rät der Psychologe: «Versuchen Sie gar nicht erst, das Verhalten des Chefs zu verändern. Bei einem Chef mit Kontrollwahn nützt Opposition nichts. Sie kommen weiter, wenn Sie ihm ein gutes Gefühl geben. Zeigen Sie ihm jede angezogene Schraube und jede E-Mail, die Sie verschicken. Fragen Sie ihn, ob er dabei sein will, wenn Sie telefonieren. Bis es ihn nervt. Er wird einsehen, dass sein Verhalten ihn selber blockiert.»



Die Tyrannin

Sie hat oft viel Charme, ist vielleicht Architektin, hat sich ihre Reputation hart erarbeitet und Sie mit ihrem grossen Namen geködert. Sie verlangt viel und zahlt wenig. Schliesslich könnte sie Ihnen in der Branche Türen öffnen. Bis jetzt spüren Sie aber nichts davon. Manchmal ist sie extrem freundlich. Und teilt Ihnen nur kurze Zeit später mit, dass Sie länger arbeiten müssen.

Das rät der Psychologe: «Sie nutzt Sie für ihre Zwecke aus – also sollten Sie genau das Gleiche tun. Nutzen Sie ihren Ruf, ihre Bekanntheit, alle Ressourcen, die sie als Arbeitgeberin attraktiv machen. Seien Sie sich bewusst, dass solche Typen keine nachhaltigen Arbeitgeberinnen sind, Förderung interessiert sie nicht. Gehen Sie weiter, sobald Sie die Stelle für Ihre Zwecke und Ihre weiteren Schritte nutzen konnten.»



Beobachter-Buch

Claude Heini, Irmtraud Bräunlich Keller:
«Plötzlich Chef. Souverän in der neuen Führungsrolle»; 3. Auflage, 2018, 270 Seiten, Fr. 39.90 (für Beobachter-Mitglieder Fr. 31.50)

Beobachter-Edition,
Tel. 058 269 25 03,
beobachter.ch/buchshop