

Christiane Drühe-Wienholt

Endlich frustfrei! Chefs erfolgreich führen

**Die besten Tricks für
harte Fälle**





Liebe Leserinnen und Leser,

aus vielen Seminaren weiß ich über die vermeintliche Ausweglosigkeit der sich viele Mitarbeiter ausgesetzt sehen und unter dem Arbeitsverhältnis leiden. Die Tipps in diesem **MiniBook** machen keinen neuen Menschen aus Ihrem Vorgesetzten. Sie finden vielmehr Anregungen, die Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten – für beide Seiten – angenehmer zu gestalten und die Situation zu entspannen.

Geben Sie dieses **MiniBook** weiter!

- Schicken Sie es doch einfach an einen Bekannten weiter.
- Bieten Sie es auf Ihrer Website zum Download an.
- Berichten Sie in Ihrem Newsletter/Blog darüber.
- ...

Viel mehr zum Thema finden Sie übrigens in meinem Buch „Endlich frustfrei! Chefs erfolgreich führen“, das im Januar 2007 im BusinessVillage Verlag erschienen ist.

Natürlich freue ich mich auch über Ihr Feedback.

Sie erreichen mich unter c.druehe-wienholt@strategisches-coaching.de.

Ihre

Dr. Christiane Drühe-Wienholt

Expertenwissen auf einen Klick



Gratis Online-Service – jetzt anmelden!

Erfolgreich – Die **MiniBooks!**

Überzeugen Sie sich selbst! Mehr als 10 **MiniBooks** zum Download.

→ www.BusinessVillage.de/forfree

Kompakt – Das **Online-Magazin!**

Einfach kostenfrei anmelden und auf mehr als **300 Fachbeiträge von Experten** zugreifen.

→ www.BusinessVillage.de/Magazin

Aktuell – Der **Experten-Letter!**

Jede Woche neues Expertenwissen frei Haus. Mit interessanten Expertenbeiträgen und Tipps für Ihren Erfolg.

→ www.BusinessVillage.de/Newsletter



BusinessVillage
Update your Knowledge!

Verlag für die Wirtschaft

Endlich frustfrei! Chefs erfolgreich führen

Fehlende Anerkennung und Wertschätzung, unzureichende Förderung, schlechte Mitarbeiterführung – das sind nur einige Punkte, die zur Motivationskrise vieler Mitarbeiter in Unternehmen führen. Vorgesetzte, die ständig Druck ausüben und immer mehr Arbeit – ganz zu schweigen von den eigenen Frustrationen – auf den Schultern ihrer Mitarbeiter abladen. Das Arbeitsklima leidet, mit Freude ist schon lange keiner mehr dabei.

Möglicherweise kommt Ihnen diese Situation bekannt vor und Sie haben sich schon oft gefragt, wo das noch hinführen soll. Für Sie wird diese Situation immer unerträglicher. Die Hoffnung, dass Ihr Vorgesetzter sich ändern wird, haben Sie allerdings schon lange begraben.

Sie sind dieser Situation jedoch nicht ausgeliefert. Sie können Ihren Vorgesetzten zwar nicht verändern (und vor allem nicht manipulieren), allerdings haben Sie einen Einfluss darauf, wie er oder sie Ihnen begegnet. Bedenken Sie: Sie brauchen Ihren Chef, aber Ihr Chef braucht Sie genauso – als leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterin.

Der Geheimtipp heißt: Führen Sie Ihren Chef. Sie haben ganz richtig verstanden: Ihr Vorgesetzter ist Führungskraft und Sie sind ihm unterstellt, jedoch auch Sie haben Möglichkeiten, Ihren Chef zu führen. Dieses Vorgehen wird auch als Führung von unten

bezeichnet, da Sie in der Hierarchie unter Ihrem Vorgesetzten stehen.

Führung von unten heißt, dass Sie sich auf die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen Ihres Chefs einstellen und diese bei Ihrem Vorgehen berücksichtigen. Das bedeutet allerdings nicht, dass Sie sich bei Ihrem Chef „einschleimen“, ihm von nun an alles recht machen und Ihre eigenen Interessen aufgeben sollen.

Allerdings hilft es Ihnen, wenn Sie nach gemeinsamen Interessen und Wertvorstellungen suchen anstatt nur nach Unterschieden und dem, was Sie trennt.

Führung von unten heißt auch, dass Sie Dinge vermeiden, die Ihren Chef verärgern, vor allem wenn Sie die Wahl haben, sie ihm auch in „seiner“ Sprache zu verdeutlichen. (Es kann allerdings auch Gespräche geben, bei denen Sie nicht umhin kommen, Ihren Vorgesetzten zu verärgern, insbesondere wenn er seine eigenen Führungsaufgaben nicht verantwortungsvoll wahrnimmt.)

Führung von unten heißt, dass Sie Ihrem Vorgesetzten auf seiner Sonnenseite begegnen, also seinen bevorzugten Kommunikations- und Arbeitsstil, seine Lieblingsthemen und seine Vorlieben berücksichtigen – ohne dabei Ihre eigenen Vorstellungen zu vernachlässigen.

Begleiten Sie ihn ein Stück auf seiner Sonnenseite. Wenn Sie in Bezug auf das „Wie“, also die Art der Beziehungsgestaltung, Ihrem Chef entgegen kommen, werden Sie merken, dass es viel leichter ist, in Bezug auf das „Was“, das heißt die Inhalte, eine Einigung herbeizuführen und gemeinsam an einem Strang (in die gleiche Richtung !) zu ziehen. Welche konkreten Vorgehensweisen ich Ihnen empfehle, erfahren Sie in den folgenden sieben Tipps.

Tipp Nr. 1:

Beachten Sie die ungeschriebenen Spielregeln in Ihrem Unternehmen

In Unternehmen gibt es – je nach Unternehmenskultur – eine ganze Reihe von Spielregeln. Einige sind dokumentiert und damit für jeden nachvollziehbar, beispielsweise die Kleiderordnung (der sogenannte Dress-Code) oder welcher Hierarchieebene welcher Dienstwagen mit welcher Ausstattung zusteht.

Schwieriger wird es mit den ungeschriebenen Spielregeln. Viele Mitarbeiter kennen sie und halten sie genauestens ein, sie sind allerdings nirgendwo festgehalten, manchmal Auslegungssache oder werden von verschiedenen Vorgesetzten unterschiedlich gehandhabt. Ungeschriebene Spielregeln bergen damit ein erhebliches Fettnapf-Risiko.

Wenn Sie Ihren Chef nun für sich gewinnen möchten, muss es Ihr erstes Interesse sein, diese ungeschriebenen Spielregeln kennen zu lernen. Denn das oberste Gebot lautet: Spielregeln kennen lernen und mitspielen!

Folgende Punkte gilt es unter anderem dabei zu erkunden:

- Wie sieht es mit der Pünktlichkeit bei Terminen aus? Wer darf wie viel zu spät kommen? Manche Chefs kommen notorisch zu Besprechungen zu spät, aber Gnade dem Mitarbeiter, der sich diese „Unverschämtheit“ herausnimmt.
- In welcher Art und Weise darf Kritik geäußert werden? Kann auch Ihr Vorgesetzter konstruktive Kritik vertragen oder ist das ein Don't?
- Ist Ihr Chef für Sie jederzeit ansprechbar – etwa gemäß der Politik der offenen Türen – oder nur nach Terminvereinbarung?
- Wie geht Ihr Chef mit Konflikten um? Es gibt beispielsweise Firmen, in denen Konflikte schlichtweg unerwünscht sind. Also werden dort Konflikte geleugnet und nicht angesprochen, sondern stillschweigend unter den Teppich gekehrt.

Manche dieser Spielregeln mögen Ihnen albern oder unangemessen vorkommen. Das sind sie vielleicht auch. Dennoch erfüllen sie eine Funktion. Sie regeln die Zusammenarbeit und stecken Reviere und Zuständigkeiten ab.

Sie tun sich also einen Gefallen damit, diese Spielregeln so schnell wie möglich zu erlernen und das Spiel mitzuspielen. Wenn Sie mit Freunden oder Bekannten ‚*Mensch ärgere dich nicht*‘ spielen, werden Sie vermutlich auch nicht zu Anfang über den Sinn und Unsinn des Herauswerfens diskutieren. Und wenn Sie es doch tun, werden Sie als Spielverderber angesehen und beim nächsten Mal

vermutlich nicht mehr zum Mitspielen eingeladen werden.

Wenn Sie gerade neu in einem Unternehmen angefangen haben oder anfangen, ist die Gefahr, gegen geheime Regeln zu verstoßen und in Fettnäpfe zu treten, natürlich am größten. Für diesen Fall empfehle ich Ihnen allergrößte Wachsamkeit. Beobachten Sie genau, wie Ihre Kollegen sich gegenüber Ihrem gemeinsamen Chef verhalten. Lassen sich daraus für Sie erkennbare Regeln ableiten? Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Beobachtungen und überprüfen Sie Ihre Hypothesen. Hier ist diplomatisches Geschick angesagt. Wenn Sie einen guten Draht zu einem Ihrer Kollegen haben, können Sie ihn auch ganz offen fragen, welche Tipps er Ihnen für den Umgang mit dem Chef gibt.

Tipp Nr. 2:

Verstehen Sie Arbeitsaufträge als solche – und nicht als Aufforderung zur Diskussion

Wenn Ihr Chef Ihnen einen Arbeitsauftrag gibt, dann möchte er nicht mit Ihnen darüber diskutieren, sondern er erwartet, dass Sie ihn erledigen. Aus vielen Gesprächen mit Klienten und meinen eigenen Erfahrungen als Führungskraft kenne ich diese Spezies von Mitarbeitern, die immer und alles meinen diskutieren zu müssen, sehr gut. Ohne eine zusätzliche Portion persönlichen Senf scheint es für sie nicht zu gehen.

Beispiel:

Eine Klientin berichtete mir kürzlich, dass sie eine ihrer Mitarbeiterinnen bereits aus ihrem Büro „herausgeworfen“ hat, um deren Diskutiererei zu beenden – mit mäßigem Erfolg. Bei dem nächsten Projekt ging es wieder los. Schließlich konfrontierte die Vorgesetzte die Mitarbeiterin damit, dass ihre Selbstüberschätzung inzwischen ein unerträgliches Ausmaß angenommen habe und dass sie erwarte, dass die Mitarbeiterin die Aufgaben wie besprochen und ohne weitere Diskussionen erledige. Die Mitarbeiterin zog schmollend von dannen und bereitet sich vermutlich schon auf die nächste Diskussionsrunde vor.

Tipp Nr. 3:

Respektieren Sie Ihren Vorgesetzten

Zu den ungeschriebenen Spielregeln im Unternehmen gehört, dass Sie Ihren Vorgesetzten oder Ihre Vorgesetzte respektieren. Egal, was Sie von ihm oder ihr halten. Er oder sie ist und bleibt Ihr Chef. Das heißt auch, dass Sie Arbeitsanweisungen befolgen. Natürlich können Sie, wenn Sie ernsthafte und begründete Bedenken haben, diese anmelden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Sie Ihrem Chef gegenüber als erstes signalisiert haben, dass Sie die Aufgabe erledigen werden – dafür werden Sie schließlich bezahlt. Und dass Sie nicht zu der Spezies der notorischen Diskutierer gehören. Ein „Ja, mache ich, aber...“ empfiehlt sich für die Bedenken übrigens nicht.

Tipp Nr. 4:**Lernen Sie Ihren Chef besser kennen**

Konflikte mit anderen Menschen entstehen oft durch Missverständnisse. Wir stellen Hypothesen darüber auf, warum sich der andere auf eine bestimmte Art und Weise verhält. Das ist „typisch“ Mensch: wir wollen immer alles erklären, insbesondere das Verhalten anderer, manchmal auch unser eigenes. Wir stellen Hypothesen auf und übernehmen sie als richtig oder wahr – „das ist so!“ – ohne sie im Einzelfall überprüft zu haben. Natürlich kann es sein, dass Ihr Chef Ihnen gegenüber unfreundlich ist, weil er mit Ihrer Arbeit nicht zufrieden ist, weil er sauer auf Sie ist, weil er ... – es kann aber auch sein, dass er einfach nur schlecht geschlafen hat oder sich über seinen eigenen Vorgesetzten ärgert. Als Reaktion auf sein unfreundliches Verhalten grollen Sie ihm, was dann weitere Reaktionen Ihres Chefs nach sich zieht – und dabei hatte die ganze Angelegenheit ursprünglich überhaupt nichts mit Ihnen zu tun.

Wie lassen sich solche Missverständnisse vermeiden? Ein wichtiger Schritt ist, den anderen, in diesem Fall Ihren Vorgesetzten kennen zu lernen. Je besser Sie ihn und seine Beweggründe kennen, desto besser können Sie sein Verhalten einschätzen, sich darauf einstellen und konstruktive Lösungen finden. Und umso mehr können Sie sich vor Fehlinterpretationen seines Verhaltens schützen und damit manche Auseinandersetzung und einige Kämpfe vermeiden. Nehmen Sie sich Zeit und beantworten Sie die folgenden Fragen, um sich dem „unbekannten Wesen“

Ihres beziehungsweise Ihrer Vorgesetzten zu nähern.

- Wer ist Ihr Chef/Ihre Chefin?
- Was hat er/sie für Qualifikationen und Kompetenzen?
- Was sind seine/ihre Lieblingsthemen?
- Wie kommuniziert er/sie?
- Was ist sein/ihr Arbeitsstil?
- Was verärgert ihn/sie?
- Wie können Sie ihn/sie verärgern?

Möglicherweise ist Ihr Chef ja gar nicht so unangenehm oder nervig, wie Sie es bisher immer gedacht haben. Vor allem ist die Frage, ob er sich tatsächlich immer auf eine bestimmte Art und Weise verhält – oder nur manchmal. Aber dieses eine oder andere Mal ist Ihnen bereits ein Mal zu viel. Vielleicht können Sie sein Verhalten aber auch ganz gut nachvollziehen, wenn Sie ihn besser kennen. Denkbar ist auch, dass Sie sich genauso verhalten würden.

Tipp Nr. 5:**Treten Sie selbstbewusst auf:
So halten Sie dem Druck von oben stand**

Zum Thema selbstbewusstes und erfolgreiches Auftreten gibt es bereits unzählige Ratgeber. Als Schlüssel zur besseren Durchsetzungsfähigkeit werden in diesen Büchern immer wieder folgende Fragen aufgeführt:

- Wie gut kennen Sie sich selbst? Ihre Stärken? Ihre Interessen? Ihre Ziele?

- Sind Sie von sich überzeugt? Haben Sie eine positive Einstellung sich selbst gegenüber?
- Haben Sie den Mut, sich für Ihre Interessen und Ziele einzusetzen?
- Verfügen Sie über ein gutes Einfühlungsvermögen in die Bedürfnisse und Wünsche von anderen Menschen?
- Haben Sie eine positive Einstellung anderen Menschen gegenüber?
- Verfügen Sie über entsprechende kommunikative Fähigkeiten, um Ihre Bedürfnisse auszudrücken und andere Menschen davon zu überzeugen?

Letztendlich geht es um drei zentrale Punkte: wer Sie sind, wer Ihr Chef ist und wie Sie mit Ihrem Chef kommunizieren, um ihn für Ihre Ideen und Vorstellungen zu gewinnen.

Der erste und wichtigste Schritt heißt: Nehmen Sie sich ernst und sein Sie sich wichtig. Auch wenn Sie bisher vielleicht immer gelernt haben, dass Sie sich nicht so wichtig nehmen sollen. (Sie sollen sich wichtig nehmen und dabei die Bedürfnisse anderer Menschen nicht aus den Augen verlieren. Das heißt aber nicht, dass Sie die Wünsche und Bedürfnisse anderer Menschen vor oder über Ihre eigenen stellen.) Sie sind ein wertvoller und wichtiger Mensch – für sich selbst der wichtigste. Sie haben das Recht, sich selbst zu vertrauen und sich etwas zuzutrauen, nämlich Ihre Ziele durch Ihre Fähigkeiten und Ihre Potenziale zu erreichen und Herausforderungen zu meistern. Sie haben ein Recht auf Glück und Erfolg, das Sie in

Anspruch nehmen und genießen dürfen. Sie haben auch ein Recht darauf, Ihre Interessen zu verwirklichen.

Wie Sie bestimmt aus der Rechtsprechung wissen, sind Recht haben und Recht bekommen zweierlei Paar Schuhe. Um zu Ihrem Recht zu kommen, müssen Sie sich dafür einsetzen, vielleicht sogar darum kämpfen. Und bedenken Sie: alle anderen Menschen haben die gleichen Rechte wie Sie – auch Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte. Es geht also darum, dass Sie Ihre Rechte und Interessen mit angemessener Rücksichtnahme – hier geht es um die richtige Balance zwischen Egoismus und Unterordnung – durchsetzen.

Der zweite Schritt heißt, schlagfertig kommunizieren. Seien Sie redigiert und sagen Sie, was Ihnen wichtig ist. Schlagfertig zu sein heißt übrigens nicht, dass Sie jederzeit auf verbale An- und Übergriffe eine freche Äußerung parat haben oder haben müssen. Schlagfertig zu sein bedeutet, dass Sie in solchen Situationen nicht mehr sprachlos sind und sich durch die Dreistigkeit Ihres Gesprächspartners wie gelähmt fühlen. Treten Sie selbstbewusst auf, anstatt klein bei zu geben. Verfallen Sie dabei aber nicht der Versuchung, es Ihrem Gegenüber mit gleicher Münze heimzuzahlen. Stattdessen ist es viel wirkungsvoller, wenn Sie die Regeln und Do's der Kommunikation beherrschen und mit fairen Mitteln Position für Ihre Meinung beziehen. Letztlich ist es so, dass den Menschen, die zu unlauteren Mitteln und Don'ts der Kommunikation greifen,

die überzeugenden Argumente ausgegangen sind und sie mit dem Rücken zur Wand stehen. Diese vermeintliche Niederlage können sie jedoch nicht zugeben. Von Erfolg gekrönt ist ihr Vorgehen allerdings höchstens kurzzeitig. Denn wer möchte sich schon gerne mit Menschen abgeben, die andere regelmäßig – wenn auch „nur“ verbal – fertig machen?

Wirklicher und nachhaltiger Erfolg ist Ihnen sicher, wenn Sie herausfinden, was Ihnen wichtig ist, was Sie wollen und wenn Sie sich für Ihre Ziele einsetzen. Mit sachlichen Argumenten gepaart mit einer angemessenen Portion Leidenschaft und Begeisterung wird es Ihnen sicherlich leichter fallen, Ihren Chef zu überzeugen. Setzen Sie auf persönliche Integrität und Authentizität. Um sich den Respekt und die Wertschätzung Ihres Chefs zu verschaffen, ist es neben guten Arbeitsergebnissen nicht notwendig, dass Sie es ihm immer Recht machen. Im Gegenteil. Ihr Chef möchte sicherlich auch nicht von opportunistischen Ja-Sagern umgeben sein. Vermutlich schätzt er es sogar sehr, wenn er wichtige oder schwierige Themen mit Ihnen sachlich diskutieren kann. Achten Sie bei diesen Gesprächen darauf, dass Sie immer von Ihrem persönlichen Standpunkt reden, senden Sie Ich-Botschaften. Erst recht, wenn Sie anderer Meinung sind als Ihr Chef oder Sie ihn vielleicht sogar kritisieren. Sagen Sie, dass Sie etwas nicht nachvollziehen oder verstehen können oder dass Sie anderer Meinung sind. Oder dass Sie sich über etwas Bestimmtes ärgern. Aber sprechen Sie von sich und greifen Sie Ihren Chef dabei nicht

an. Sie haben ein Recht auf Ihre Meinung – und Ihr Chef hat ein Recht auf seine. Dabei geht es häufig weniger darum, was richtig oder falsch ist. Oder wer sich durchsetzen kann. Es gibt oft genug Situationen, in denen zwei Meinungen und Vorgehensweisen vollkommen gleichberechtigt nebeneinander stehen können.

Tipp Nr. 6:

Wenn sich ein Konflikt mit Ihrem Chef nicht vermeiden lässt

Mit einem selbstbewussten und schlagfertigen Auftreten können Sie bereits viel erreichen und Ihren Chef in Ihrem Sinne führen. Dennoch gibt es Situationen oder Konstellationen, in denen es zu Auseinandersetzungen und Konflikten kommt. Wie Sie mit Konflikten besser umgehen und sie zukünftig sogar vermeiden können ohne dabei klein beizugeben, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Konflikte gibt es nicht grundlos, jedem Konflikt liegt ein Thema zugrunde, das im Brennpunkt steht. Dieses Thema muss nicht unbedingt die Ursache des Konfliktes darstellen, unter Umständen ist es vorgeschoben, um von anderen Themen abzulenken.

Beispiel: Last-Minute-Projekte

Es kann sein, dass Sie immer wieder mit Ihrem Chef aneinander geraten, weil er Ihnen Informationen, die Sie für wichtig halten, nicht in ausreichendem Maße gibt. Oder weil er Ihnen immer in letzter Minute Projekte aufs Auge drückt, die dann am besten bis gestern zu erledigen sind und damit

Ihre ganze Arbeitsplanung über den Haufen werfen.

Möglicherweise geht es in dem Konflikt wirklich um den Arbeitsstil Ihres Chefs. Vielleicht geht es aber auch darum, dass Sie sich von Ihrem Chef nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen. Oder dass Sie sich für einen besseren Vorgesetzten halten als er es ist und meinen, dass eigentlich Sie an seiner Stelle sitzen müssten. Das heißt, hier geht es um ganz andere Themen, die dem Konflikt zugrunde liegen. Diese Themen sind oft nicht recht bewusst oder werden tabuisiert. Wer möchte schon gerne zugeben, dass er dem anderen etwas neidet? Oder dass er das Gefühl hat, sein Vorgesetzter bringt ihm als Person und seiner Arbeit nicht genügend Wertschätzung und Sympathie entgegen?

Vor allem das Thema Sympathie ist heikel. Bestimmt haben Sie sich auch das ein oder andere Mal schon gefragt, ob Ihr Chef „etwas gegen Sie hat“. Und das ist genau der Knackpunkt: wir möchten gemocht und geliebt – im beruflichen Kontext natürlich im platonischen Sinne - werden. Auch von unserem Chef – was die wenigsten natürlich zugeben würden. Die Bedürfnisse nach Liebe und Zugehörigkeit sind seit Urzeiten im Menschen verankert und werden heute in vielen Bereichen tabuisiert. (Ihr Chef hat übrigens die gleichen Bedürfnisse wie Sie.) Dass auch Sie diese Bedürfnisse haben, merken Sie daran, wie sehr Sie Konflikte mit Ihrem Chef belasten und dass sie wirklich wehtun.

Konflikte bergen eine große Handlungsenergie, die bis hin zur gegenseitigen Zerstörung führen kann. Diese Energie stellt aber auch ein positives Kraftpotenzial dar, das es gerade in der Anfangsphase zu nutzen gilt. Damit lässt sich die Eskalation eines Konfliktes verhindern. Positive Auswirkungen von Konflikten sind, dass mit ihnen Probleme aufgedeckt, Veränderungen ausgelöst und Stagnation und Erstarrung verhindert werden können.

Damit Konflikte ihre positive Wirkung entfalten können, ist es zwingend notwendig, offensiv mit ihnen zu umgehen. Das heißt, Konflikte gehören nicht unter den Teppich gekehrt – solange bis der Teppich unter Umständen unter der Zimmerdecke klebt – sondern wahrgenommen und thematisiert. Es ist hierbei unerheblich, ob Sie oder Ihr Chef dazu neigen, Konflikte zunächst unter den Teppich zu kehren. Es ist auch unerheblich, ob Ihr Chef machtorientiert jeden Sachvorschlag zunächst verwirft und dadurch Sie und Ihre Kollegen eine Vielzahl von Konflikten mit sich herumtragen müssen. Als Lösung für Konflikte gibt es letztlich nur eine Strategie: Reden Sie mit Ihrem Chef!

- Nehmen Sie Missstimmungen wahr und machen Sie sich Ihre Empfindungen bewusst.
- Stellen Sie den Konflikt in Form von Ich-Botschaften dar.
- Bitten Sie Ihren Vorgesetzten, sich Zeit für ein Gespräch mit Ihnen zu nehmen und Ihnen zuzuhören. Sprechen Sie mit ihm darüber, was Ihnen wichtig ist: über

Ihre Ziele, Wertvorstellungen und Handlungsalternativen.

- Hören Sie anschließend Ihrem Chef zu und lassen Sie ihn seine Ziele, Wertvorstellungen und Handlungsalternativen darstellen.
- Beharren Sie nicht auf Ihrer Position, sondern suchen Sie nach gemeinsamen Interessen. Suchen Sie das Verbindende, nicht das Trennende.
- Trennen Sie Mensch und Problem zugunsten einer sachlichen Lösung.

Beispiel: Gerade noch einmal gut gegangen

Eine Seminarteilnehmerin erzählte mir, dass sie bisher ein recht gutes Verhältnis zu ihrem Chef gehabt habe. Allerdings war ihr in der letzten Zeit aufgefallen, dass er sich ihr gegenüber immer wortkarger und unfreundlicher verhielt. Da sie sich keinen Reim auf diese Veränderung machen konnte, fragte sie eine Kollegin, ob ihr auch Veränderungen am Verhalten des Chefs aufgefallen seien. Als diese die Frage verneinte, beschloss Frau S. ihren Chef in einem Vier-Augen-Gespräch auf ihre Beobachtungen anzusprechen. Sie sagte, was ihr aufgefallen sei und ob ihre Beobachtungen richtig seien. Ihr Chef erwiderte, dass er sich in den vergangenen Wochen mehrfach über Frau S. geärgert habe. Ursache dafür war, dass sie nach seiner Meinung gemeinsame Absprachen in ihren Projekten nicht entsprechend einbezogen beziehungsweise umgesetzt habe. Frau S. war wie vom Donner gerührt, da sie sich keiner Schuld bewusst und davon ausgegangen war, dass sie im Sinne ihres Vorgesetzten agiert habe. Da hatte sie ihn wohl teilweise miss-

verstanden! Für zukünftige Besprechungen nahm sie sich vor, Arbeitsaufträge ihres Chefs am Ende des Meetings noch einmal zusammenzufassen und zu wiederholen, um weitere Missverständnisse zu vermeiden.

Entscheidend ist nicht nur die Vorbereitung, sondern das konkrete Gespräch mit Ihrem Chef. Dieses müssen Sie auch dann suchen, wenn Ihr Chef ein eher unangenehmer Zeitgenosse ist. Achten Sie darauf, dass es tatsächlich zu einer Kommunikation und einer Verständigung kommt.

Tipp Nr. 7:

Seien Sie hartnäckig und lassen Sie sich nicht gleich entmutigen

Je nachdem, was für ein harter Brocken Ihr Chef ist, kann es allerdings etwas länger dauern, bis Ihr Vorgesetzter sich in Ihrem Sinne verhält. Ganz wichtig ist, dass Sie nicht aufgeben und sich nicht entmutigen lassen. Sie wissen vielleicht von sich selbst, wie überaus schwierig und langwierig es ist Gewohnheiten abzulegen. Seien Sie auch großzügig mit Ihrem Chef, wenn er mal wieder in alte Fahrwasser zurückfährt. Sie wissen ja: er oder sie ist auch (nur) ein Mensch.

Leider gibt es allerdings auch Chefs, die einfach nur unausstehlich sind und bei denen Sie mit allem guten Willen auf Granit beißen. Das sind die cholerischen Egozentriker, die ihre Mitarbeiter schikanieren und mobben, Vorgesetzte, deren oberstes Handlungsgebot Willkür ist und für die Soft Skills ein Fremdwort sind. Es herrschen ein rauer Umgangston und eine knallharte Hackord-

nung, bei der weggebissen wird, wer stört oder aus der Reihe tanzt und nicht mitspielt. Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre hat leider zu einer Zunahme von Negativbeispielen geführt.

Das Verhalten solcher Vorgesetzter zieht eine emotionale Achterbahnfahrt der betroffenen Mitarbeiter nach sich: aus anfänglicher Wut – manchmal auch Hass auf den Chef – werden irgendwann Frustration und ein Gefühl des Ausgeliefertseins und der Hilflosigkeit. Insbesondere dann, wenn es keine Hoffnung auf Veränderungsmöglichkeiten gibt. Manchmal steigt wieder die Wut auf – auf den Chef, aber auch auf sich selbst, dass man sich so behandeln lässt. Irgendwann folgt dann Hoffnungslosigkeit. An der Situation lässt sich aus Sicht der Betroffenen nichts ändern, die Leidensgeschichte setzt sich immer weiter fort.

Mit gutem Willen kommen Sie hier auf jeden Fall nicht weiter. Hier sind Hopfen und Malz verloren. Diese Art von Chef können Sie nicht motivieren sich zu ändern – je früher Sie das erkennen, desto besser (außer Sie verfügen über eine gehörige Portion an Masochismus). Vermutlich werden Sie Ihren Vorgesetzten auch gar nicht mehr ändern wollen. Denn solche Vorgesetzten treiben ihre Mitarbeiter in die innere Kündigung bis hin zu schweren psychischen und körperlichen Krisen.

■ Konzentrieren Sie sich auf sich selbst. Denken Sie nicht mehr über das Verhalten Ihres Chefs nach. Versuchen Sie sein Ver-

halten nicht zu erklären oder zu rechtfertigen. Sie sind schließlich nicht der Therapeut oder die Therapeutin Ihres Chefs. Er hätte schließlich die Möglichkeit, sich anders zu verhalten. Offensichtlich sieht er jedoch keine Notwendigkeit dazu.

■ Spekulieren Sie nicht darauf, dass Ihr Chef sich ändern wird. Reden Sie sich auch nicht ein, dass er in Wirklichkeit gar nicht so schlimm ist, dass es noch schlimmere Chefs gibt oder dass Sie an seinem Verhalten ebenfalls Anteile haben. Mit solchen Gedanken machen Sie sich klein und selbst etwas vor. Ihr Körper und Ihr Unterbewusstsein lassen sich nicht so leicht belügen. Sie sind die ganze Zeit damit beschäftigt, das an Belastungen und Stress auszuhalten und zu verarbeiten, was Sie verdrängen.

Schauen Sie sich nach Veränderungsmöglichkeiten innerhalb Ihres Unternehmens um. Suchen Sie auch nach Perspektiven und Alternativen außerhalb Ihres Unternehmens. Finden Sie heraus, welche Job-Suchmaschinen für Sie geeignet sind und wo Sie sonst Stellenanzeigen finden können. Auch wenn Ihr Chef das eigentliche Problem ist, wird er nicht für eine Beseitigung dieses Problems sorgen. Es ist also an Ihnen, eine Lösung zu finden und diese Lösung wird vermutlich bedeuten, dass Sie sich eine neue Stelle suchen. Auch wenn eigentlich Ihr Chef gehen müsste ... Es mag in Ihren Augen eine himmelschreiende Ungerechtigkeit sein – aber meistens ist es die Realität und auf Dauer gesehen das geringere Übel. Oder wollen Sie sich noch längere Zeit schlecht behandeln lassen?

Endlich frustfrei! Chefs erfolgreich führen Die besten Tricks für harte Fälle

von Christiane Drühe-Wienholt

Das Arbeitsklima leidet, der tägliche Frust über den Chef wird immer unerträglicher. Neben dem Jobwechsel gibt es nur eine Alternative: Chefführung. Richtig verstanden! Auch wenn Sie in der Hierarchie unter Ihrem Chef stehen, gibt es unzählige Möglichkeiten von „unten zu führen“.

Die Autorin Dr. Christiane Drühe-Wienholt zeigt Ihnen, wie Sie Ihrem Vorgesetzten auf seiner Sonnenseite begegnen. Sie erfahren, wie Sie mit praxisnahen Strategien den Chef auf Ihre Seite ziehen und ihn für Ihre Ideen und Ziele gewinnen.

Dieses Buch vermittelt, wie Sie die Beziehung zu Ihrem Chef so gestalten, dass Sie gemeinsam an einem Strang und in die gleiche Richtung ziehen – ohne sich dabei verbiegen zu müssen.

Sie erfahren:

- Wie ein Vorgesetzter denkt und wofür Sie ihn brauchen.
- Wie Konflikte mit dem Chef entstehen und wie man sie vermeidet.
- Wie Sie Ihre Interessen ohne ihn zu verärgern durchsetzen.
- Wie Sie dem Druck von oben standhalten.
- Wie Sie selbstbewusster und erfolgreicher werden.



Endlich frustfrei! Chefs erfolgreich führen

Die besten Tricks für harte Fälle

BusinessVillage

Januar 2007

104 Seiten, zahlr. Abb.

ISBN 978-3-938358-42-9

Art.-Nr. 596

€ 21,80; € 22,50 [A]; CHF 35,90

Jetzt bestellen!

www.BusinessVillage.de



BusinessVillage
Update your Knowledge!

BusinessVillage – Update your Knowledge!

Persönlicher Erfolg

- 591 Bessere Geschäftsbeziehungen, Marzella Arndt; Peter Arndt
- 596 Endlich frustfrei! Chefs erfolgreich führen; Christiane Drühe-Wienholt
- 604 Die Magie der Effektivität, Stéphane Etrillard
- 620 Zeitmanagement, Annette Geiger
- 624 Gesprächsrhetorik, Stéphane Etrillard
- 631 Alternatives Denken, Albert Metzler
- 661 Allein erfolgreich – Die Einzelkämpfermarke, Giso Weyand

Präsentieren und konzipieren

- 579 Kreativität in Meeting und Team, Kerstin Meier
- 590 **Konzepte ausarbeiten – schnell und effektiv, Sonja Klug***
- 600 Mind Mapping, Sabine Schmelzer
- 632 Texte schreiben – einfach, klar, verständlich, Günther Zimmermann
- 635 Schwierige Briefe perfekt schreiben, Michael Brückner
- 625 Speak Limbic – Wirkungsvoll präsentieren, Anita Hermann-Ruess
- 646 Geschäftsbriefe und E-Mails – Schnell und professionell, Irma Traud Schmitt

Richtig führen

- 555 Richtig führen ist einfach, Mathias K. Hettl
- 614 Mitarbeitergespräche richtig führen, Annelies Helff; Miriam Gross
- 616 Plötzlich Führungskraft, Christiane Drühe-Wienholt
- 629 Erfolgreich Führen durch gelungene Kommunikation, Stéphane Etrillard; Doris Marx-Ruhland
- 638 Zukunftstrend Mitarbeiterloyalität, 2. Auflage, A. M. Schüller
- 643 Führen mit Coaching, Ruth Hellmich

Vertrieb und Verkaufen

- 479 Messemarketing, Elke Clausen
- 543 Verkaufen für Techniker, Tim Cole
- 561 Erfolgreich verkaufen an anspruchsvolle Kunden, Stéphane Etrillard
- 562 Vertriebsmotivation und Vertriebssteuerung, Stéphane Etrillard
- 587 **Zukunftstrend Empfehlungsmarketing*, Anne M. Schüller**
- 605 **Fit für die Neukundengewinnung*, Rolf Leicher**
- 618 Events und Veranstaltungen professionell managen, Melanie Dressler
- 619 **Erfolgreich verhandeln, erfolgreich verkaufen*, Anne M. Schüller**
- 647 Erfolgsfaktor Eventmarketing, Melanie von Graeve
- 668 Mystery Shopping, Ralf Deckers; Gerd Heinemann

Kundenbindung

- 476 Beschwerdemanagement, Klaus Erlbeck
- 567 **Zukunftstrend Kundenloyalität*, Anne M. Schüller**
- 570 Couponing in der Praxis, Sebastian Dierks; Dirk Ploss
- 573 Kundenwert durch Kundenbindung in der Praxis, Kolja Wehleit; Arno Publitz
- 577 CRM erfolgreich einsetzen, Prof. Dr. Heinrich Holland

Direkt-Marketing

- 546 Telefonmarketing, Robert Ehlert, Annemike Meyer
- 563 Telefonmarketing-Kampagnen, Markus Grutzeck
- 586 Adress- und Kundendatenbanken für das Direktmarketing, Carsten Kraus

PR und Kommunikation

- 468 Wie Profis Sponsoren gewinnen!, Roland Bischof
- 478 Kundenzeitschriften, Thomas Schmitz
- 557 Krisen PR – Alles eine Frage der Taktik, Frank Wilmes
- 569 **Professionelle Pressearbeit*, Annemike Meyer**
- 595 Interne Kommunikation. Schnell und effektiv, Caroline Niederhaus
- 653 Public Relations, Hajo Neu, Jochen Breitwieser
- 594 1×1 für Online-Redakteure und Online-Texter, Saim Rolf Alkan

Online-Marketing

- 361 **Effizientes Suchmaschinen-Marketing*, Thomas Kaiser**
- 506 Besser texten, mehr verkaufen auf Corporate Websites, Stefan Hejnk
- 688 Performance Marketing, 2. Auflage
Thomas Eisinger; Lars Rabe; Wolfgang Thomas (Hrsg.)
- 690 Erfolgreiche Online-Werbung, 2. Auflage
Marius Dannenberg; Frank H. Wildschütz

Werbung

- 500 Leitfaden Ambient Media, Kolja Wehleit
- 549 Produktivfaktor BRIEFING, Mike Barowski
- 576 Plakat- und Verkehrsmittelwerbung, Sybille Anspach
- 584 Perfekt texten, Detlef Krause

Marketing-Strategien

- 454 Professionelle Preisfindung, Georg Wübker
- 533 Corporate Identity ganzheitlich gestalten, Volker Spielvogel
- 574 Marktsegmentierung in der Praxis, Jens Böcker; Katja Butt; Werner Ziemer
- 603 Die Kunst der Markenführung, Carsten Busch
- 630 Kommunikation neu denken – Werbung, die wirkt
Malte Altenbach

Zielgruppenmarketing

- 566 Seniorenmarketing,
Hanne Meyer-Hentschel; Gundolf Meyer-Hentschel
- 571 Generation 40+ Marketing, Elke Verheugen

Gründen und Finanzen

- 622 **Die Bank als Gegner, E. A. Bach; V. Friedhoff; U. Qualmann**
- 634 Forderungen erfolgreich eintreiben, Christine Kaiser
- 656 Praxis der Existenzgründung –
Erfolgsfaktoren für den Start, Werner Lippert
- 657 Praxis der Existenzgründung –
Marketing mit kleinem Budget, Werner Lippert
- 658 Praxis der Existenzgründung –
Die Finanzen im Griff, Werner Lippert

* BusinessVillage Bestseller

**Faxen Sie dieses Blatt an:
+49 (551) 2099-105**

Oder senden Sie Ihre Bestellung an:
BusinessVillage GmbH
Reinhäuser Landstraße 22, 37083 Göttingen
Tel. +49 (551) 2099-100
info@businessvillage.de

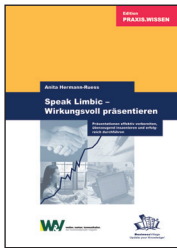


Ja, ich bestelle:

Exemplar(e)

Exemplar(e)

**Speak Limbic –
Wirkungsvoll präsentieren**



Präsentieren bedeutet Ziele erreichen! Einfach den Auftrag bekommen, Forderungen durchsetzen, Wissen vermitteln, andere von eigenen Ideen überzeugen, als Mensch kompetent und sympathisch ankommen. Dieser Leitfaden begleitet Sie wie ein Rhetorik-Coach vom Tag des Präsentations-Auftrags bis zum Applaus der Teilnehmer Schritt für Schritt mit Fragen, Tests, Katalogen für Argumente und Überzeugungsmitteln.

Art.-Nr. 625
21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF

**Endlich frustfrei!
Chefs erfolgreich führen**



Wie kann ich meinen Chef dazu bringen, das zu tun, was ich will? Diese Frage stellen sich viele Mitarbeiter. Eigentlich ganz einfach! Praxisnah erfahren Sie in diesem Buch, wie Sie Ihren Chef auf Ihre Seite ziehen und ihn für Ihre Ideen und Ziele gewinnen. So klappt endlich mit dem Chef!

Art.-Nr. 596
21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF

(Alle Praxisleitfäden der Edition PRAXIS.WISSEN kosten 21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF)

| Menge | Art.-Nr. | Titel | Einzelpreis €/CHF |
|----------|------------|---|-------------------|
| 1 | 669 | >> KOSTENLOS – Erfolgsfaktoren | 0,00 € |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Firma

Vorname

Name

Straße

Land PLZ Ort

Telefon

E-Mail

Datum, Unterschrift