

Gerda Grebmov & Paul Bögeholz

DEUTSCHLAND DEINE CHEFS

WO DER
WAHNSINN TOBT



Inhalt

Vorwort

Teil 1: Die Normal-Verrückten

Die Selbstüberschätzerin

Der Ballverliebte

Peter Pan

Der Frühstücksdirektor

Der Sonnyboy

Teil 2: Die Pathologisch-Problematischen

Der Sonnenkönig

Napoleon Bonaparte

Der Diktator

Der Business-Brutus

Der Gernegroß

Der Paradoxe

Der Manipulationskünstler

Der Mafioso

Teil 3: Die nur partiell Ver(w)irrten

Der Unterschätzte

Der Diplomat

Der Musterschüler

Zauberer und Zampano

Die Pazifistin

Der Scharfschütze

Der Geläuterte

Schlusswort

Es gibt sie wirklich. Und es gibt sie überall.

(Frank Dräger)

Vorwort

Geschäftsführer, die mit einer XXL-Portion Hybris und Ahnungslosigkeit ganze Belegschaften in den Wahnsinn treiben. Mitarbeitende, die unverhohlen aufgefordert werden selbst zu kündigen, weil sie unsympathisch sind. Vorstände, die Unternehmen für 100 Millionen € zukaufen, ohne die Eigentümer zu informieren: Solche schier unglaublichen Anekdoten mussten wir, ein Finanzmanager und eine HR-Leiterin, selbst erleben. Nach einer Unterhaltung über unsere abenteuerlichsten Erlebnisse war die Idee zu diesem Buch geboren.

Wir stellten fest, dass die Verantwortlichen in erster Linie schwache, unfähige, überforderte und schlecht ausgebildete Chefinnen und Chefs sind, die in Deutschland mehr oder weniger in allen Unternehmen ihr Unwesen treiben. Sie irrlichtern durch die Firmen und halten im besten Fall ihre Mitarbeitenden »nur« von der Arbeit ab. Oder schlimmer: treiben sie wahlweise in die innere Isolation, in Krankheit oder in die Kündigung.

Das hat Konsequenzen für die Wirtschaft und die beteiligten Menschen. Neben vielen unglücklichen Arbeitnehmenden, die sich in ihr Wochenende, den Urlaub oder die Rente retten, wird der Schaden für die Gesamtwirtschaft Deutschlands auf jährlich über 100 Milliarden Euro beziffert.¹ Schlechte Führung vernichtet also Werte in Unternehmen, und zwar messbar. Von einem »nice to have«-Faktor kann damit nicht die Rede sein.

Unabhängig von der konkreten Höhe des Schadens erscheint eine Feststellung jedenfalls unstrittig: Wenn es mit der Führungskraft als wichtigster täglicher Bezugsperson außerhalb der Familie nicht »richtig klappt«, dann bleibt das nicht ohne Folgen. Die These Reinhard K. Sprengers,

»Mitarbeiter kommen zum Unternehmen, aber sie verlassen ihre Führungskraft«, bestätigt sich tausendfach, täglich.

Bei aller Dringlichkeit und Ernsthaftigkeit dieses Themas ist es nicht unser Anspruch, eine weitere ausgefeilte wissenschaftliche Abhandlung darüber zu schreiben. Hierzu gibt es viel und vor allem auch viel Gutes. Wir möchten Sie stattdessen an Geschichten teilhaben lassen, die wir so allesamt selbst erlebt haben – oder genauer: erleben mussten. In der Retrospektive und mit gebührendem Abstand sind diese Geschichten überwiegend so beschaffen, dass sich beim Lesen vielleicht das eine oder andere Schmunzeln einstellen wird. Ganz anders war allerdings unser persönliches Erleben, als diese Geschichten passierten und wir mittendrin waren. Doch Zeit heilt ja bekanntlich alle Wunden. Und jede Situation mag noch so furchtbar gewesen sein – und das werden Sie lesen –, als schlechtes Beispiel kann sie immer noch dienen. Wir haben aus dem Erlebten gelernt, sind daran gewachsen und hoffentlich selbst bessere Führungskräfte geworden. Und dies haben wir ausgerechnet jenen zwanzig Chefs zu verdanken, die wir in diesem Buch vorstellen. Auch wenn viele dabei nicht wirklich gut wegkommen, weil sie waren oder auch immer noch sind, wie sie eben sind. Es waren einige unangenehme Begegnungen dabei, die keinesfalls nach Wiederholung rufen. Trotzdem haben sie uns bereichert und am Ende dieses Buch erst ermöglicht. Dafür ganz aufrichtig: danke!

Wir glauben zudem, dass unsere Erlebnisse keine Einzelfälle sind, sondern bestimmte Typen von Führungskräften vorstellen, die es so oder so ähnlich in vielen Unternehmen gibt. Deshalb haben wir für »unsere« Chefs entsprechende Namen und Bezeichnungen gewählt, die Ihnen bereits ein erstes Indiz dafür geben, wen Sie nun vor sich haben werden. Dabei haben wir die Personen, die uns als Frau begegneten, auch in der weiblichen Form beschrieben. Bei den Männern sind wir entsprechend

verfahren. Natürlich ist der Führungstypus unabhängig vom Geschlecht.

Jedes der zwanzig Kapitel folgt der gleichen Struktur: Nach der eigentlichen Geschichte analysieren wir die typischen Verhaltensmuster und geben Lesenden, die sich in der jeweiligen Führungskraft wiedererkennen, Impulse zur Selbstreflexion. Schließlich richten wir uns an die Mitarbeitenden mit konkreten Tipps zu Verhaltensweisen, die im Umgang mit diesem Typ Chef oder Chefin das Leben hoffentlich ein Stück leichter machen. Insofern richtet sich dieses Buch an alle, die im Arbeitsleben stehen.

Sollten Sie als Lesende zwischendurch einmal denken: »Das kann doch gar nicht sein«, oder: »Das macht doch niemand«, dann seien Sie versichert: Doch, genau so war es, und ja, wir haben nicht einmal alles preisgegeben. Zum Beispiel haben wir gänzlich auf die Thematisierung sexueller Eskapaden und ebenso auf Vorkommnisse verzichtet, die sich außerhalb der beruflichen Tätigkeit zugetragen haben. Wir meinen, es reicht auch so. Ganz sicher sogar.

¹ Gallup-Studie: Erwartungen an Führungskräfte & Führungsverhalten (wiwo. de) Engagement Index Deutschland 2021 ([gallup.com](https://www.gallup.com))

Teil 1: Die Normal-Verrückten

Die Selbstüberschätzerin

Die Geschichte

Die Selbstüberschätzerin wurde Bereichsleiterin einer großen Stabsabteilung in einem Konzern. Eine althergebrachte, männerdominierte Industrie und streng hierarchisch organisiert. Ihre neue Abteilung war direkt einem Vorstand unterstellt, sodass die Selbstüberschätzerin den Status einer Bereichsleiterin und Direktorin erhielt, was die höchste Weihe war, die man bzw. frau außerhalb des Vorstands erhalten konnte.

Tendenziell hatte sich der Konzern viele Jahre lang schwer damit getan, Frauen in hohen Führungspositionen einzusetzen. Eine der ersten exponierten Positionen, die mit einer Frau besetzt wurden, war die Stelle, um die es hier geht. Bereits die vorherige Stelleninhaberin war eine Frau gewesen. Die hatte den Job aus Sicht des Vorstands – und auch vieler anderer Angestellten – hervorragend erledigt, sodass sie in die Geschäftsführung einer großen Tochtergesellschaft befördert worden war. Sie selbst hatte die Selbstüberschätzerin als Nachfolgerin empfohlen, da diese früher in ihrem Team gearbeitet hatte und mittlerweile eine kleinere Abteilung in einer weiteren Beteiligungsgesellschaft des Konzerns führte.

Der Vorstand vertraute der bisherigen Bereichsleiterin und so gelangte die Selbstüberschätzerin auf die begehrte Position. Damit war für die neue Direktorin die Aufgabe verbunden, zusätzlich zu ihrer neuen Abteilung ihr altes Team weiterzuführen und die Teams zu integrieren. Der frühere Standort lag 300 km entfernt vom Headquarter des Konzerns, sodass die Selbstüberschätzerin zwischen ihrem dortigen Wohnort und dem Headquarter pendelte und die

Wochenanfänge und manchmal die Wochenausklänge in der alten Heimat verbrachte.

Das neue Team war gespannt. Die neue Leiterin gab sich locker, erzählte auch persönliche Dinge über sich und versuchte mit dem neuen Team warm zu werden – von Dienstag bis Donnerstag. Sie kam mit zum Mittagessen in die Kantine und betrieb mit viel Enthusiasmus Smalltalk. Am liebsten erzählte sie von ihrem alten Team:

»Also wissen Sie, der Torsten, der Oliver und ich – wir waren echt ein super Team, wir haben uns alles erzählt! Mittags haben wir oft zwei- bis dreimal die Woche bei mir im Büro gegessen, und auch wenn der Oliver immer seine privaten Probleme hatte, erzählte er mir das natürlich alles. Mann, waren wir toll zusammen.« – »Schön, wenn man so eng miteinander ist!«, antwortete die neue Mitarbeiterin am Kintinentisch und war ansonsten sprachlos. Das waren eine Menge Informationen. Die neue Chefin war offensichtlich mit dem alten Team per Du, was erklärte, dass die Mitglieder des alten Teams immer nach ›der Michaela‹ fragten, wenn sie anriefen, und nicht nach der Frau X. Tja, und der jetzige Teamkollege Oliver hatte wohl ein paar schwerwiegende persönliche Probleme, wie aus der Schilderung deutlich wurde. Nur dass diese im Headquarter bisher niemand gekannt hatte und es ihm bestimmt unangenehm gewesen wäre, hätte er gewusst, wie ausgiebig darüber erzählt wurde.

Die Selbstüberschätzerin musste sich in ihren Job einarbeiten und hatte dabei ein stattliches Arbeitspensum zu bewältigen. Es war nicht fachliche Tiefe, die hier gefordert war, sondern die Fähigkeit, eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Fachthemen zu jonglieren und dabei als Generalistin mit dem Blick top down zu arbeiten.

Es blieb unklar, wie sich die Selbstüberschätzerin der Aufgabe stellen wollte. Ihre neuen Mitarbeitenden beschafften sich Gesprächstermine und berichteten von den Themen, die sie für erwähnenswert hielten oder zu denen

sie Rat brauchten. Sie kamen mit Lösungsvorschlägen oder mit konkreten Fragen. Dabei zeigte die Selbstüberschätzerin in der Regel die Bereitschaft, zuzuhören und insbesondere auch Lösungsvorschläge der Mitarbeitenden zu akzeptieren. Das kam gut an. Ihre fachlichen Einlassungen zu den Themen muteten oft etwas seltsam oder gar falsch an, aber das schoben alle auf die hohe Themendichte und die Einarbeitungsphase.

Das Team hatte in der Folgezeit zwei oder drei Abgänge zu verzeichnen, die aber normales Geschäft waren. Sie gaben der Selbstüberschätzerin die Möglichkeit, die Stellen neu zu besetzen. Das Team wartete gespannt. Der Zusammenhalt war immer gut gewesen, es gab eher wenig Fluktuation, viele arbeiteten schon zehn oder mehr Jahre zusammen. Die Selbstüberschätzerin überraschte mit ihrer Wahl. Sie stellte drei junge Männer ein, die zwar gute Hochschulabschlüsse vorweisen konnten, denen aber die Berufserfahrung fehlte, um in dieser Abteilung etwas zu bewegen. Die jungen Männer mühten sich redlich und die Selbstüberschätzerin verbrachte viel Zeit mit den jungen Herren. Diese waren sichtlich geschmeichelt, nicht nur ihre erste Stelle in dem renommierten Unternehmen ergattert zu haben, sondern sogar eine Intensiv-Einarbeitung von der Chefin persönlich zu erhalten. Und die Selbstüberschätzerin strahlte stets mit ›ihren Jungs‹ um die Wette, wenn man sie zusammensitzen sah.

Das Interesse unserer Selbstüberschätzerin an der Kernmannschaft schwand. In Abstimmungsgesprächen ließ sie ihre Mitarbeitenden berichten, allerdings ohne viele inhaltliche Beiträge zu leisten. »Wissen Sie was, bearbeiten Sie das Thema einfach so weiter und stimmen alles mit den anderen Abteilungen ab. Von mir ist das schon freigegeben.« Das war ein Satz, den man so oder ähnlich häufig von der Chefin hörte. »Wie sollen wir uns bezüglich der Bewertungsproblematik verhalten? Welchen Lösungsweg gehen wir? A oder B?«, fragte eine

Mitarbeiterin zu einem bestimmten Thema. »Sie können das entscheiden.« – »Aber ich bin mir etwas unsicher!« – »Ich überlasse es Ihnen, ich vertraue Ihnen.«

Die Mitarbeiterin ging unzufrieden in ihr Büro zurück. Sie hatte ein Problem gehabt und brauchte den Rat ihrer Chefin, die sie einfach zurückgeschickt hatte. Das war wenig hilfreich. Ihr Kollege im Nachbarbüro hatte so etwas Ähnliches auch schon mehr als einmal erlebt.

Dafür nahm sich die Chefin weiterhin viel Zeit für die neuen Mitarbeiter. Öfter ging sie mit diesen geschlossen oder einzeln zum Mittagessen, was für ihre Abteilung ein Tabu war. Die bewährten Mitarbeitenden fühlten sich ausgegrenzt und abgeschoben. Mehr und mehr sinnentleert wurden auch die Abteilungsbesprechungen. Alle Teilnehmenden brachten fast immer ein größeres oder kleineres Thema mit, das sie gerne diskutieren wollten. Die Chefin tat sich allerdings schwer und es schien immer mal wieder durch, dass sie fachlich schwach war und nicht immer folgen konnte. Dafür erzählte sie gern und ausschweifend Privates, vom Wochenende, von ihrer Schulzeit in Japan, den USA und England, von ihrem Mann, der angeblich »alles« für sie tun würde, und von ihren zwei großen Hunden. Einmal hinkte sie etwas und erzählte dann plötzlich während der Sitzung von einem Fersensporn. Unangenehmerweise ließ sie es aber nicht bei der Schilderung des Vorfalls bewenden, sondern zog ohne Ankündigung plötzlich Schuh und Strumpf aus und präsentierte der peinlich berührten Mannschaft, die nicht recht wusste, wohin sie nun schauen sollte, den lädierten Fuß. Und überhaupt, die Hunde: Die seien ja in dieser Woche beim Hundesitter untergebracht, der einen Betrag von 2.000 € im Monat dafür verlange. Na ja, sprach sie zu ihrem Team, sie habe schließlich eine Gehaltserhöhung bekommen und somit sei das kein Problem. Die Mitarbeitenden waren stocksauer, da ansonsten alle Gehaltsanpassungen konjunkturbedingt eingefroren waren.

Der Vorgesetzte unserer Selbstüberschätzerin war Vorstandsmitglied des Konzerns und selbst noch neu in dieser Position. Er war unnahbar, schnell gereizt und teilweise cholerisch. Da er aus einer anderen Branche kam, fiel es auch ihm schwer, sich in die produktionstechnischen Spezifika des Konzerns einzufinden. Gespräche mit ihm waren unangenehm und die Mitarbeitenden waren froh, dass die Abteilungsleitung in den letzten Jahren üblicherweise diese Aufgabe übernommen hatte. Ausarbeitungen der Mitarbeitenden für den Vorstand wurden traditionsgemäß von der Führungskraft reviewt, verfeinert und fanden dann den Weg ins Gespräch zwischen Führungskraft und Vorstand.

Die Selbstüberschätzerin führte einen anderen Prozess ein. Mitarbeitende, die etwas für den Vorstand vorbereitet hatten, sprachen ihr Paper zwar kurz mit der Selbstüberschätzerin ab, diese schaute aber stets nur oberflächlich auf die Unterlage und schickte das Teammitglied dann in die Höhle des Löwen. Natürlich musste es dabei früher oder später zu einem Eklat kommen. Einer der frisch eingestellten Mitarbeiter, der mit einem Chart beim Vorstand vorsprechen sollte, kam total bleich wieder zurück und erzählte mit Schweißperlen auf der Stirn, dass er gerade die Standpauke seines Lebens erhalten, das aufgezeigte Problem schlichtweg nicht gesehen habe und sich mehrere Minuten lang habe anbrüllen lassen müssen. Überhaupt kein schöner Tag für den jungen Mitarbeiter. Minuten später kam die Selbstüberschätzerin den Flur entlang und fand ein Häufchen Elend im Büro eines Kollegen sitzend. Sie erklärte den Anwesenden, dass ihr Vorgesetzter sie gerade angerufen und mehrfach verlangt habe, dass der junge Mitarbeiter, der so schlecht vorbereitet seine Zeit gestohlen habe, nun umgehend gefeuert werden müsse. Und zwar pronto.

»Ich werde das für Sie wieder hinbiegen und Sie aus dieser Situation herausholen, die Sie sich eingebrockt

haben. Da hänge ich mich rein für Sie! Das klappt bestimmt.« Mit diesen Worten verließ die Selbstüberschätzerin das Büro und verschwand. Allerdings nicht in die Richtung des Vorstandsflurs.

Natürlich behielt der junge Mann seine Stelle, aber er hatte den Spaß an der Arbeit verloren. Von seiner Chefin hörte er nie, ob sie das Thema noch einmal angesprochen hatte, aber er glaubte ohnehin nicht daran. Ähnliche Missgeschicke passierten immer mal wieder. Auch in wichtige Unterlagen schlichen sich manchmal Fehler ein, die dann in Vorstandssitzungen unangenehm auffielen und eine Kaskade der Wut auslösten. Diese erstreckten sich vom CEO, der ebenso für seine cholerischen Ausbrüche bekannt war, über das Vorstandsmitglied hin zu unserer Selbstüberschätzerin. Kritik an den Arbeitsergebnissen ihrer Abteilung lächelte sie weg oder schob sie auf die Mitarbeitenden, die – so erklärte sie sich – zur einen Hälfte jahrelang nicht gefordert worden und zur anderen Hälfte noch zu unerfahren seien und noch in der Lernphase steckten. Persönlich nahm sie Kritik daher nicht.

Sie befand sich in einer Wolke der Ahnungslosigkeit und war von ihrem eigenen Glück noch ganz verzaubert, wie sie auch den Mitarbeitenden gegenüber immer wieder zum Ausdruck brachte. Privat und beruflich lief es doch ausgezeichnet. Ihr Chef, das leicht cholerische Vorstandsmitglied, nahm sie mit zu allen wichtigen Gesprächen mit Konzerngesellschaften und externen Partnern und lud sie abends oft mal in teure Restaurants ein, was ihr sehr schmeichelte. In gemeinsamen Fachgesprächen mit Geschäftsführern der Konzerngesellschaften argumentierten die beiden ähnlich und zeigten damit nach außen und innen Verbundenheit. Die Selbstüberschätzerin hatte eine Technik entwickelt, in Gesprächen noch einmal die Aussagen ihres Chefs mit gleichem Inhalt, aber anderen Worten zu wiederholen und zu bestärken. Dabei ließen beide die fachliche Tiefe immer

wieder vermissen und bissen sich in Ausarbeitungen eher an Rechtschreibfehlern fest. Viele Gesprächspartner und -partnerinnen schüttelten nach diesen Gesprächen den Kopf und belächelten das dynamische Duo.

So verlief das Firmenleben einige Zeit. Der junge Mitarbeiter, der das schockierende Erlebnis mit dem Vorstand hatte, war verbrannt und wurde von der Vorstandsetage ferngehalten. Die Anzahl der falschen Unterlagen wurde nicht kleiner, aber daraus resultierende Wutausbrüche konnte die Selbstüberschätzerin noch abfedern. Sie verbrachte weiterhin die Wochenanfänge an ihrer alten Wirkungsstätte und niemand konnte sich ernsthaft vorstellen, dass das wirklich notwendig war, da dort bisher noch nie wirklich etwas zu tun war.

Als nach einiger Zeit für den gesamten Konzern die Parole ausgegeben wurde, in den Verwaltungsbereichen Personal einzusparen, bangte die Kernmannschaft um ihre Jobs. In einer Abteilungsbesprechung wurde die Selbstüberschätzerin gefragt, ob auch in der eigenen Abteilung die Gefahr von Stellenabbau bestehe. »Na ja, das ist nicht auszuschließen, mal sehen, ob wir da drum herumkommen. Eigentlich sind wir ja gar nicht so viele. Jedenfalls ist es wichtig, dass wir die Außenstelle behalten, denn mein Team dort ist richtig gut. Da brauchen wir jeden Einzelnen. Der Rest findet sich schon irgendwie!« Die Mitarbeitenden konnten nichts erwidern, alle waren sprachlos. So abgewatscht worden war noch nie jemand aus dem Team. Die Unsicherheit für alle blieb einige Monate bestehen. Am Ende verlor niemand aus dem Team seinen Job. Vielmehr war es so, dass die Mitarbeitenden in der Außenstelle alle schon länger auf der Suche nach neuen Herausforderungen waren, denn dort war schlichtweg kaum etwas zu tun und die Arbeitstage waren seit Monaten furchtbar langweilig. Alle wurden schnell fündig und verließen den Konzern. So konnte der vorgegebene Personalabbau durch Eigenkündigungen erfüllt werden.

Eine Person verlor am Ende dann allerdings doch noch ihren Job: die Selbstüberschätzerin. Nach vielen kleinen und großen Fehlern in Vorstandsunterlagen platzte dem CEO irgendwann der Kragen und er ging seinen Vorstandskollegen massiv an, der diese fehlerhaften Unterlagen jedes Mal zu verantworten hatte. Dieser merkte, dass auch für ihn die Luft plötzlich sehr dünn wurde, und ging in die Offensive. Er klagte dem CEO sein Leid, dass er seit Monaten seiner Bereichsleiterin immer wieder Chancen gegeben habe, ihre Leistung endlich zu verbessern. Nun habe sich aber gezeigt, dass die Position wohl eine Nummer zu groß für die Dame sei. Da auch kein Bemühen sichtbar sei, werde er nun zum Äußersten greifen müssen und sich von dieser Führungskraft trennen. »Ich werde die Abteilung dann vorerst selbst leiten und endlich für Leistung sorgen.«

Der sich anschließende Trennungsprozess war unschön, weil der menschliche Anstand zwischendurch verloren ging, aber das ist nicht mehr Bestandteil der Geschichte. Eines ist sicher: Selten fällt eine Führungskraft mal von so weit oben aus allen Wolken, wie es in diesem Prozess der Selbstüberschätzerin passierte.

Fazit

Selbst- und Fremdwahrnehmung liegen bei der Selbstüberschätzerin weit auseinander. Sie hält sich bezüglich ihrer persönlichen, fachlichen und Führungskompetenzen für außergewöhnlich begabt. In der Wahrnehmung ihrer Umwelt war das ganz anders. Ihre Erzählungen aus dem Privatleben, mit denen sie Nähe schaffen wollte, wirkten auf ihre Mitarbeitenden immer wieder peinlich. Ihr fehlt eine Menge Fingerspitzengefühl dafür, was in einer Situation angemessen war und was nicht. Beispielsweise die Entblößung eines Fußes in einer Dienstbesprechung. Dass sie auf diesem Weg nie mit ihrer neuen Abteilung warm wurde, nahm sie nicht wahr. So kam

ihr auch gar nicht erst der Gedanke, dass ihr eigenes Verhalten hierfür ursächlich sein könnte.

Ihre Fähigkeiten als Führungskraft waren ebenso schwach ausgeprägt. Das Delegieren von Aufgaben und die Weitergabe von Verantwortung sind prinzipiell ein gutes Motivationsinstrument für Mitarbeitende. Die Selbstüberschätzerin verwechselte aber ihr ausgeprägtes Nichtkümmern mit dem Empowerment von Teammitgliedern. Die für den jungen Mitarbeiter furchtbare Situation, die daraus resultierte und ihn beim Vorstand verbrannte, konnte sie selbst auch im Nachhinein nicht als ihren eigenen Fehler einordnen. Vielmehr sah sie sich in der Rolle der Feuerwehr, die ihren Mitarbeiter heldenhaft aus schlimmster Not gerettet hatte, und in sich selbst den weiblichen Red Adair der Führungskräfte. Selbst die Tatsache, dass sie niemand sonst lobte und die Abteilung sich nach dieser Fast-Katastrophe weiter von ihr abwandte, konnte sie nicht einordnen. Noch schlimmer: Sie dachte nicht darüber nach, weil sie die Situation überhaupt nicht wahrnahm.

Zu allem Überfluss waren auch ihre fachlichen Fähigkeiten zu schwach für die Position. Als Führungskraft muss man oder frau nicht am meisten Expertenwissen in der Abteilung haben – das wäre sogar alarmierend. Allerdings sollte die Führungskraft in der Lage sein, sich top down in aktuelle Themen der Abteilung einzuarbeiten und diese zu verstehen. Daran fehlte es der Selbstüberschätzerin. Im Kern glaubte sie, dass sie alle notwendigen Fähigkeiten für die Stelle mitbringe, denn schließlich hatte man sie an diese Stelle befördert. Damit musste alles, was sie tat, doch richtig sein, oder?

Typische Verhaltensmuster und Sprachbeispiele

Feedbackverhalten

Mitarbeitende können sich sicher sein, von der Selbstüberschätzerin positives Feedback zu erhalten. Schließlich ist sie niemand, der sich ernsthaft mit den Arbeitsergebnissen oder dem Verhalten ihrer Teammitglieder auseinandersetzt. Sie möchte es – ein nachvollziehbarer menschlicher Zug – schön haben und das funktioniert eben am besten mit einer positiven Stimmung. Daher ist das Feedback zwar bestimmt gut. Fundiert wird es aber leider keinesfalls sein. Entschuldigung! Es gibt so viele schöne Dinge im Leben, mit denen sich die Selbstüberschätzerin beschäftigen möchte, bitte stören Sie als Mitarbeitende dabei nicht zu viel.

Kommunikationsverhalten

Die Selbstüberschätzerin kommuniziert auf der persönlichen Ebene. Sie ist von ihrer Grunddisposition ein freundlicher Mensch und kann in den ersten Momenten eine gute Basis zu anderen Personen herstellen. Hat man als Teammitglied regelmäßig mit ihr zu tun, wird man allerdings schnell bemerken, dass sie Unterhaltungen auf der persönlichen Ebene benutzt, um von der fachlichen Arbeit wegzukommen, auf die sie nämlich gar nicht so viel Lust hat. Wird es gezwungenermaßen fachlich, versucht sie, auf einer großen Flughöhe zu bleiben und Details zu vermeiden, da sie dann oft nicht mehr folgen kann. Vor allem kann sie ihren Mitarbeitenden dann keine Impulse geben.

Arbeitsverhalten

In ihrer Außendarstellung ist die Selbstüberschätzerin eine Person, die fleißig ist. In diesem Fall war sie an zwei Standorten tätig, pendelte zwischen ihnen zweimal pro Woche und verbrachte viel Zeit in ihren zwei Büros. Nur dass sie in der Bearbeitung der Themen nicht effektiv ist und die Dinge nur oberflächlich angeht. Sie arbeitet mit

ihrer Abteilung allenfalls reaktiv die Dinge ab, die ihr auferlegt werden. Dem Anspruch, den man eigentlich an eine Führungskraft auf dieser Position stellt, nämlich neue Themen proaktiv zu entwickeln, wird sie nicht gerecht. Ihrem Umfeld wird dies über die Zeit immer klarer. Nur ihr selbst nicht.

Persönliches Verhalten

Die Selbstüberschätzerin ist eine freundliche Zeitgenossin. Sie legt Wert auf das soziale Miteinander und hält gerne mal ein Schwätzchen. Sie liebt es, dabei im Mittelpunkt zu stehen, und mag das Gefühl, von ihren Mitarbeitenden bewundert zu werden. Daher schart sie überwiegend die jungen Leute um sich. Im Duo mit ihrem Chef nimmt sie keine aktive Rolle ein und verlegt sich auf die der Meinungsverstärkerin. Übt ihr Chef oder ihre Chefin in solchen Gesprächen Druck auf das Gegenüber aus, eskaliert sie die Situation weiter. Ein Lob verstärkt sie ebenso. Ihre eigene Meinung sagt sie nicht, sie hat einfach keine.

Ein typischer Dialog zu einem x-beliebigen Thema

Mitarbeiter: »Chefin, wir haben ein Problem, das kriegen wir nicht gelöst.«

Selbstüberschätzerin: »Wie geht's Ihnen denn überhaupt? Ich war ja am Wochenende mit meinen Hunden und meinem Mann wandern. Wollen Sie Fotos sehen?«

Mitarbeiter: »Bitte? Wovon sprechen Sie? Also, noch mal, das Problem, das ist schwierig zu lösen ...«

Selbstüberschätzerin: »Was haben denn die anderen gesagt, als Sie drüber gesprochen haben?«

Mitarbeiter: »Also, Herr X hat gesagt, wir nehmen Lösungsweg A, und Frau Y meinte ...«

Selbstüberschätzerin: »Klingt doch super, Herr X hat sich da bestimmt schon Gedanken gemacht.«

Mitarbeiter: »Okay, wollen Sie es dann sehen, wenn es morgen fertig ist?«

Selbstüberschätzerin: »Nein, das wird schon passen. Geben Sie es mal gleich zum Vorstand. Der wartet schon.«

Was könnte die Selbstüberschätzerin reflektieren?

»Die Welt dreht sich nicht nur um dich. Wirklich nicht.« – Zu dieser Erkenntnis zu gelangen wäre ein ganz großer Schritt für die Selbstüberschätzerin. Gleiches gilt für die Einsicht, dass sie einen neuen Job nicht per se ausfüllt, nur weil sie ihn bekommen hat. Der Vorstand hatte der Selbstüberschätzerin aus diesem Beispiel den Karriereschritt ermöglicht und ihr beim Erklimmen der Karrierestufe die Hand gereicht. Nach dem Aufstieg galt es dann sich zu behaupten. Wie für jeden anderen Kandidaten und jede Kandidatin auch. Dazu gehört ein hartes Stück Arbeit.

Auch ihre soziale Interaktion im beruflichen Umfeld müsste sie reflektieren. Nähme sie die Egozentrikbrille einmal ab, würde sie feststellen, dass ein ernsthaftes Interesse an ihrem Gegenüber und dessen Themen eine gute Voraussetzung ist, eine freundliche und stabile Beziehung zu diesem Menschen aufzubauen. Dies wird sie nie erlangen, solange sie nur ihre eigenen Geschichten erzählt. Das intensive Nachdenken darüber, wie es dem Gegenüber wohl gerade geht, was es bewegt und was in diesem Moment wohl gerade wichtig für es ist, würde ihre soziale Kompetenz erheblich stärken.

Tipps an die Mitarbeitenden einer Selbstüberschätzerin

Die Selbstüberschätzerin ist keine missgünstige Führungskraft. Als Teammitglied sollten Sie sich nur darüber

im Klaren sein, was Sie von ihr bekommen können und was eher nicht. Ein entspannendes Beisammensein nach einem anstrengenden Arbeitstag und dazu ein Schokoriegel? Ein solches Cool-down zum Feierabend werden Sie immer erhalten. Einen fachlichen Rat? Bitte erwarten Sie den nicht. Das wird nichts werden.

Werden Sie mit einem Thema, das eigentlich Ihre Vorgesetzte selbst in der obersten Chefetage vertreten sollte, losgeschickt und Sie sind sich nicht zu 100 % sicher, dass Sie diese Aufgabe auch allein gut erfüllen können, dann gehen Sie zu Ihrer Vorgesetzten. Lassen Sie durchblicken, Sie hätten über den Flurfunk gehört, dass dieses Thema beim Vorstand schon besondere Aufmerksamkeit genösse und es bestimmt Eindruck machen würde, wenn auch die Bereichsleiterin bei der Vorstellung dabei wäre. Schmeicheln Sie ihr und sie wird ihren Job machen und mitkommen. Bestimmt wird sie nicht direkt den Vortrag übernehmen, aber sie steht dann wenigstens in der Schusslinie. Und genau da gehört eine gute Führungskraft hin, wenn sie es nicht vorher geschafft hat, den Showdown zu verhindern. Das wäre eigentlich der Job gewesen.

Der Ballverliebte

Die Geschichte

Es war einmal ein Geschäftsführer. Genau genommen gibt es ihn immer noch. Er war intelligent, belesen und vielseitig interessiert. Auch deshalb nahm ich sein Angebot an, das Unternehmen beim Generationswechsel und bei allen damit verbundenen kulturellen Veränderungen zu begleiten. Nennen wir es ›Projekt Champions League‹. Die angestrebten Veränderungen waren unter anderem: mehr Eigenverantwortung bei Führungskräften und Mitarbeitenden, eine lebendige Feedbackkultur und ein echtes Miteinander auf Augenhöhe. Das schien ein verheißungsvoller und bedeutsamer Auftrag. Für dieses Projekt wechselte ich von der Rolle der externen Beraterin in die der angestellten Leiterin für Mitarbeiterentwicklung. Es fing alles sehr gut an. Wirklich gut! Zu gut?

Dieses Warm-up dauerte etwas über ein halbes Jahr und war geprägt von intellektuellem Austausch und Konzeptarbeit. Wir sprachen über all die Dinge, die zu tun wären. Im Anschluss. Später. Als es später wurde und es vom ›Darüber-Reden‹ zum ›Daran-Arbeiten‹ ging, veränderte sich der intelligente, belesene und vielseitig interessierte Geschäftsführer auf nahezu dramatische Weise. Während ich hochmotiviert loslief und an der Umsetzung der vermeintlich in Auftrag gegebenen Themen arbeitete, kam er ins Grübeln. Jetzt verschob er regelmäßig, das heißt ungefähr täglich, die Prioritäten. Er begann, bereits auf den Weg Gebrachtes infrage zu stellen. Beispielsweise sollte die in Auftrag gegebene neue Website nun doch in anderen Farben erstrahlen – und das, nachdem das längst verabschiedete Farbkonzept über Wochen