

Psychotricks in Chefetagen

Wo die Furcht steigt,
sinkt die Achtung!
Was Sie über die Hinter-
gründe eines aggressiv-
emotionalen Führungs-
stils wissen sollten.

Wenn Sie an manipulative Winkelzüge und Psychotricks in Chefetagen denken, haben Sie vielleicht das Bild eines fiesigen Tyrannen vor Augen, der mit Tücke und Hinterlist versucht, seine Mitarbeiter zu führen. Einer, der von seinen Allmachtsfantasien getrieben ist, sich die Hände reibt und in niederträchtiger Despoten-Manier mit hämischem Lachen die Fäden seiner Marionetten zieht („Harrharrhrrr“). Der Ausbeuter, der über Leichen geht und dem jedes Mittel für seinen persönlichen oder unternehmerischen Profit recht zu sein scheint. Dies ist hoffentlich nur eine von Vorurteilen geprägte, maßlose Überzeichnung eines vom Aussterben bedrohten Führungs-Dinosauriers. Allerdings gibt es mancherorts auch heute noch Manager, die wie kleine Könige herrschen und glauben, ihre Untertanen

mit harter Hand regieren zu müssen. Hier sind cholerische Wutausbrüche und verbale Entgleisungen an der Tagesordnung. Für Mitarbeiter bedeutet das, sich tagtäglich durch das Minenfeld der Chef-Emotionen schleichen zu müssen. Keiner weiß, wo die Bombe hochgehen und wen es diesmal treffen wird. Aber eines ist klar: Der nächste Ausbruch kommt bestimmt („Achtung, der Alte rastet wieder aus!“).

Der Große Ausrastelli

Diese Sorte Chef nenne ich deshalb den Großen Ausrastelli. Er führt sein Unternehmen oder Team nach Gutsherrenart und in schwierigen Situationen gehen mit ihm die Pferde durch. Dann lässt er seinen Gefühlen hemmungslos freien Lauf und macht mit seiner Kritik auch nicht an



der Gürtellinie seiner Untergebenen halt. Das ist zwar ungemessen und unfair, wird aber in der persönlichen Betroffenheit des Angegriffenen meist nicht mehr hinterfragt. Und Widerworte duldet der Große Ausrastelli in seiner Entrüstung sowieso schon mal gar nicht.

Im Bodennebel der Emotionen

Was ist aber der Nutzen dieser Verhaltensweise? Die Mitarbeiter kuschen und widersprechen nicht, weil sie in ständiger Angst vor dem Vulkanausbruch leben. In permanenter Hab-Acht-

Stellung sind sie stets darauf bedacht, nicht anzuecken. Sie sind immerfort bemüht, sich nicht den Zorn Ihres Vorgesetzten zuzuziehen. Dies wird vom Chef oftmals als Respekt und Ehrfurcht missinterpretiert sowie als Anerkennung der eigenen Autorität fehlgedeutet. Und gleichzeitig kaschiert der große Gefühlsausbruch die eigene Führungsschwäche. Im Bodennebel der Emotionen wird das eigene Unvermögen, sich auch selbst kontrollieren zu können, zu einem autoritären Führungsstil umgedeutet. Mit diesem kleinen Psychotrick wird aus dem >>

Dr. Frank Hagenow lehrt Führungskräfte in aller Welt: Wer fiese Psychotricks anwendet, provoziert die Entstehung von Parallelwelten im Unternehmen mit explosivem Potenzial.

unbeherrschten Rumpelstilzchen ganz schnell, „Ach, wie gut, dass niemand weiß“, der durchsetzungsstarke Imperator.

Wenn das Team oder Unternehmen des Großen Ausrastelli auch noch sehr erfolgreich ist, rechtfertigt dieser Umstand gern in der Außenwirkung wiederum seinen Führungsstil. Der Erfolg gibt ihm vermeintlich Recht. Man könnte allerdings auch andersherum argumentieren, dass der Erfolg nicht durch sein Zutun, sondern trotz seiner Führungsschwäche eingetreten ist. Der Große Ausrastelli lebt in der Illusion, dass er alles im Griff hat – außer vielleicht sich selbst. Es gibt ihm das Gefühl von Überlegenheit, weil er die Macht hat, andere abzukanzeln. Ein weiterer, altbekannter Psychotricks: Man versucht sich selbst aufzuwerten, indem man andere abwertet.

„WER DAS OPFER VON HERABWÜRDIGUNGEN GEWORDEN IST, WIRD MISSTRAUISCH, ZIEHT SICH ZURÜCK UND SINNT AUF REVANCHE.“

Das Imperium schlägt zurück

Der Psychotricks ist also hier, den Mitarbeiter in einem Zustand der Unsicherheit und Furcht zu halten. Auf diese Weise soll er dazu gebracht werden, vernünftig zu spüren, nicht aufzumucken und seine Aufgaben zu erledigen. Menschlich gesehen ist dieses Führungsverhalten sicherlich fragwürdig, aber wie sieht es aus unternehmerischer Sicht aus? Gleichgültig, ob es sich beim Großen Ausrastelli um Kalkül oder um tatsächliche, unkontrollierte Gefühlsausbrüche handelt, die Folgen sind in beiden Fällen die gleichen. Der so behandelte Mitarbeiter hat meist wenig Verständnis für diese Erniedrigung. Er empfindet sein Selbstwertgefühl beschädigt. Und das zwischenmenschliche Verhältnis, das ja unter der Last der hierarchischen Ordnung ohnehin schon mehr Gewicht auf der Chef-

seite hat, bekommt noch mehr Schlagseite. Wer das Opfer derartiger Herabwürdigungen geworden ist, wird misstrauisch, zieht sich zurück, sucht Deckung oder sinnt auf Revanche. Dies ist der Moment, in dem das Imperium zurückschlägt. Und Menschen sind sehr kreativ, wenn es darum geht, die innere oder äußere Balance des angekratzten Selbstwerts wieder herzustellen. Der Mitarbeiter lässt sich zwar vielleicht für den Augenblick noch widerspruchslos vom Chef herabwürdigen, aber dafür zahlt er es ihm später an anderer Stelle heim. Selbstverständlich nicht mit gleicher Münze im offenen Schlagabtausch, denn dafür ist er nicht in der entsprechenden Machtposition. Vielmehr geschieht das durch kleinere oder größere Sabotageakte – durch die Rache des kleinen Mannes. Beispielsweise redet der Mitarbeiter jetzt abfällig hinter dem Rücken des Chefs über ihn und macht seinem Ärger sowie seiner Verachtung im trauten Kreis der Kollegen Luft. In Abhängigkeit von seinem eigenen kriminellen Potenzial schummelt er dann vielleicht auch bei der nächsten Reisekostenabrechnung oder lässt von Zeit zu Zeit das eine oder andere „Andenken“ aus der Firma mitgehen.

Auch Unterschlagungen im großen Stil sind denkbar. Das fühlt sich für ihn dann noch nicht einmal nach Diebstahl an, sondern wird als gerechtfertigte Wiedergutmachung für die erlebte Schikane empfunden. Man klaut also nicht, sondern sorgt nur für ausgleichende Gerechtigkeit. Vielleicht werden aber auch wichtige Informationen zurückgehalten. Oder man lässt mal eben ein Großprojekt gegen die Wand fahren. Gern wird dann auch mal die ohnehin als recht knapp empfundene Anzahl der Urlaubstage mit einer Krankschreibung durch den Arzt des persönlichen Vertrauens etwas erhöht.

Innere Kündigung, hohe Fehlzeiten und eine permanente Fluktuation.

In Firmen oder Abteilungen, in denen Führungskräfte wie der Große Ausrastelli regieren und ihre Psychotricks anwenden, herrscht vielfach ein

Zum Weiterlesen



Frank Hagenow
FÜHREN OHNE PSYCHOTRICKS
 Mit Ethik und Anstand
 Menschen gewinnen
 216 Seiten, gebunden
 ISBN 978-3-86936-824-5
 € 24,90 (D) | € 25,60 (A)
 GABAL Verlag, Offenbach 2018

Klima der Furcht. Wer als Mitarbeiter allerdings in Angst und Schrecken lebt, passt sich nur so lange an das belastende Machtgefüge an, solange er keinen Ausweg sieht und dort ein hoher Kontrollaufwand betrieben wird. Menschen lassen sich jedoch nicht dauerhaft gegen ihren eigenen Willen verändern. Das Arbeitsleben in ständiger Alarmbereitschaft kostet viel Energie, die für wirklich wichtige Aufgaben dann fehlt. In einem solchen Klima werden auf Dauer nur diejenigen Mitarbeiter bleiben, die keine Alternative zu ihrem aktuellen Arbeitsplatz sehen und sich mit einem erniedrigenden Führungsstil irgendwie noch arrangieren können. Sie machen dann im Bodensatz der Festanstellung meistens nur noch Dienst nach Vorschrift – oder weniger. Mit einer solchen Mannschaft sind diese Führungskräfte letztlich nur noch von Minderleistern und Gehaltsabholern umgeben – und langfristig nicht wettbewerbsfähig. Ein leistungsstarkes Team, auf das man sich auch in schwierigen Zeiten verlassen kann, sieht anders aus.

Wie es hinter den Kulissen aussieht

In einem Betriebsklima mit derartigen Psychotricks gedeihen Parallelwelten ganz besonders gut. Da gibt es zum einen die offizielle Fassade, die man für den Chef aufrecht erhält und die ihm vermittelt, dass er alles im Griff hat und dass alle nach seiner Pfeife tanzen. Daneben existiert aber auch die gelebte Wirklichkeit, wenn der Boss nicht zugegen ist. Da macht dann so ziemlich jeder, was er will. Während vorn auf der Bühne „King Lear“ gegeben wird, läuft hinter den Kulissen „Wie es euch gefällt“. Hier haben Chefs gute Chancen, irgendwann aus allen Wolken

zu fallen, weil man ihnen aus Furcht lange Zeit etwas vorgemacht hat, um sie nicht aus ihrem Dornröschenschlaf zu wecken und sich selbst keinen Stress einzuhandeln. Das Erwachen ist dann allerdings nicht wie im Märchen von einem sanften Kuss begleitet, sondern eher mit einem Donnerwetter verbunden. Insbesondere dann, wenn sich in Krisensituationen die Fassade nicht mehr aufrechterhalten lässt und das Kartenhaus zusammenfällt.

Was Führungskräfte brauchen

Gerade in schwierigen Situationen benötigen Führungskräfte genügend Souveränität, um einen kühlen Kopf zu bewahren. Wenn alle kopflos herumirren, braucht es jemanden, der den Überblick behält. Einen, der sich von der allgemeinen Hektik und Hysterie nicht anstecken lässt, auf Psychotricks verzichtet, zusammen mit seinem Team nach Lösungen sucht und klare Entscheidungen trifft. Oder möchten Sie sich vorstellen, dass der Kapitän eines sinkenden Schiffes erst einmal wie ein Berserker herumtobt und über seine unfähige Mannschaft, den klapprigen Kahn oder den blöden Eisberg wettet? Natürlich nicht. Dann möchten Sie eine Führungspersönlichkeit an Bord haben, die Ihnen das Gefühl vermittelt, alles unter Kontrolle zu haben – einschließlich sich selbst.

DER AUTOR: Dr. Frank Hagenow ist promovierter Psychologe, Business Coach und Keynote Speaker. Er führt Seminare für Führungskräfte durch und begleitet Top-Manager in seinen Coachings. Seine Vorträge führen ihn immer wieder auf internationales Parkett wie z. B. nach China, Island, Singapur, Irland, Kuala Lumpur, Spanien oder in die USA. Hagenow wurde vom amer. Rednerverband als „Certified Speaking Professional – CSP“ ausgezeichnet.
www.frank-hagenow.com

