

Caspar Fröhlich

# Manage your boss

Die Kunst, den Chef mit Eleganz zu führen



**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Manage your boss

Caspar Fröhlich

# Manage your boss

Die Kunst, den Chef mit Eleganz zu führen

1. Auflage

Haufe Gruppe

Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

Print: Bestell-Nr. 10189-0001 ISBN: 978-3-648-09197-5

ePub: Bestell-Nr. 10189-0100 ISBN: 978-3-648-09195-1

ePDF: Bestell-Nr. 10189-0150 ISBN: 978-3-648-09196-8

Caspar Fröhlich

### **Manage your boss**

1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Jasmin Jallad

Lektorat und Satz: Cornelia Rüping, 81245 München

Sketchnotes: Nadine Roßa, Berlin

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>9</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>11</b>
<b>A. Wie ein Boss tickt</b> .....	<b>15</b>
1. Was macht einen Chef zum Chef?.....	16
2. Jeder hat den Chef, den er verdient.....	19
3. Besser ein Chef oder eine Chefin? .....	22
4. Einsam an der Spitze .....	24
5. Die ewigen Motzer .....	26
6. Darf Arbeit Spaß machen? .....	28
7. So kommen Sie als Chef menschlicher rüber .....	30
8. Wie ändere ich meinen Chef? .....	33
9. Den Chef ändern? Vergessen Sie's! .....	35
10. Wie Sie mehr Lob vom Chef erhalten .....	37
11. Mit Dragan an die Spitze.....	39
<b>B. Wie ich meinen Boss beeinflussen kann</b> .....	<b>41</b>
12. Mein Chef ist ein Choleriker. Was tun? .....	42
13. Followership: sich vom Chef führen lassen .....	44
14. Mein Chef will »ehrliches Feedback«. Was tun?.....	47
15. So sagen Sie Ihrem Chef ab.....	49
16. Zehn Tipps für besseren Kontakt mit Ihrer Chefin.....	51
17. Love-Shower vor den Festtagen .....	52
18. Fünf Dinge, die es mit dem Chef zu klären gilt.....	54
19. Mein Chef hat Defizite. Was tun? .....	57
20. Rote Karte für den Chef .....	59
21. Soll ich meinem Chef ein Ultimatum stellen?.....	61
22. Fordern Sie Ihren Chef!.....	63
<b>C. Wie ich mit Kritik umgehe</b> .....	<b>65</b>
23. Mein Chef kritisiert mich. Was tun? .....	66
24. Die Kunst der konstruktiven Interaktion.....	68
25. Richtig zuhören ist eine Kunst.....	71
26. Die Krux mit den Fünfzigjährigen.....	73
27. Wie mit persönlichen Angriffen umgehen? .....	75
28. Mein Chef hat mich beurteilt. Und jetzt? .....	77
29. Was ist Ihr blinder Fleck? .....	79

<b>D.</b>	<b>Wie ich bekomme, was ich möchte.....</b>	<b>81</b>
	30. Wie kriege ich, was ich will? .....	82
	31. Wie Sie Ihre Agenda entrümpeln .....	84
	32. So bringen Sie Ihre Karriere auf die Überholspur .....	86
	33. Wie sieht Ihr persönlicher Fußabdruck aus? .....	88
	34. Wie komme ich vom Business-Trip runter?.....	90
	35. So entkommen Sie aus dem goldenen Käfig.....	92
	36. Wann ist der richtige Zeitpunkt, um den Job zu wechseln? .....	94
	37. Acht Schritte zur Lohnerhöhung.....	96
	38. In vier Schritten zum passenden Mentor .....	98
	39. Meine Chefin macht langweilige Sitzungen – was kann ich tun? .....	100
	40. So explodiert Ihre Produktivität.....	102
<b>E.</b>	<b>Wie ich mich professionell verhalte .....</b>	<b>105</b>
	41. Siezen Sie noch oder duzt du schon? .....	106
	42. Meuterei in der Teppichetage .....	108
	43. »Ich werde wütend, wenn ich meinen Chef nur sehe!« .....	110
	44. Was bleibt, wenn sich alles ändert.....	112
	45. Von Macht, Rang und Privilegien .....	114
	46. Die Chefin im Zenit.....	116
	47. Heilsamer Perspektivenwechsel .....	118
	48. Können Menschen sich verändern?.....	121
	49. Arbeiten Sie im Todesquadranten? .....	123
<b>F.</b>	<b>Was sonst noch zu beachten ist oder der Wahnsinn des Alltags..</b>	<b>125</b>
	50. Mein Chef riecht schlecht. Was tun?.....	126
	51. Spielt Erotik eine Rolle im Arbeitsalltag? .....	128
	52. Bescherung in der Mitte des Lebens.....	130
	53. Eine Frage des Umgangs .....	132
	<b>Zehn konkrete Tipps für Berufseinsteiger.....</b>	<b>133</b>
	1. Als Berufseinsteiger bin ich ein »Lehrling« .....	135
	2. Visionäre Wunschbilder formulieren .....	136
	3. It’s about Grit, stupid! .....	138
	4. Hang out mit den richtigen Leuten .....	139
	5. Erkenne dich selbst .....	140
	6. Mit Mentoring auf die Überholspur.....	142
	7. Umgang mit Störungen .....	143
	8. Saft, Kraft und die Energiebalance.....	144
	9. Life Mission .....	145
	10. Gelassenheit und Zufriedenheit als Haltung.....	146

<b>Schlusswort .....</b>	<b>149</b>
<b>Dank.. .....</b>	<b>151</b>
<b>Blogs und weitere Ressourcen im Netz.....</b>	<b>153</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>155</b>
<b>Der Autor .....</b>	<b>157</b>



---

# Geleitwort

Caspar Fröhlich ist es im vorliegenden Buch gelungen, das Managementthema aus Sicht der »Betroffenen« neu aufzurollen. Er liefert einen überfälligen »Reality-Check« für das post-heroische Management und zeigt konkrete Wege aus der gegenseitigen Frustrationsfalle auf. Unverblümt, aber dennoch charmant beschreibt er das Phänomen Chef. Gespräche unter vier Augen sind dabei die Ausgangslage für den Blick in den (zeitweiligen) Abgrund der Chef-Mitarbeiter-Beziehung.

Ausgehend von konkreten Begegnungen bringt er uns raffiniert zunächst in den Reflexions- und dann in den Handlungsmodus. Caspar Fröhlich provoziert dabei ganz bewusst, und zwar neue Sichtweisen, Reflexion über die eigene Situation und – auch das legt er in diesem Buch selbst offen – manchmal gar heftige emotionale Reaktionen auf seine Texte. Sie lassen einen nicht kalt, sondern gehen näher ran als andere – und auch tiefer, vom Beruflichen ins Allzumenschliche.

Dieses Buch ist nicht nur für Berufseinsteiger informativ und nützlich. Gerade Managerinnen und Manager sollten sich das Geschriebene zu Herzen nehmen und manche Kapitel vielleicht sogar mehrmals konsultieren (wie etwa beispielsweise jenes, das die Frage stellt, wie man als Chef menschlicher wahrgenommen werden kann).

Neben inspirierenden, entlarvenden, erschütternden und komischen Anekdoten sind es vor allem die Reflexionsfragen und die konkreten Tipps, die das Buch äußerst wertvoll machen. Viele von Caspar Fröhlichs Hinweisen richten sich an Mitarbeiter, doch eigentlich sind sie zumindest indirekt auch Imperative für Chefs.

Mein Fazit aus dem Buch und dieser doppelten Perspektive ist denn auch dieses: Man ist seinem (eigenen) Management(stil) nicht einfach ausgeliefert. Caspar Fröhlich zeigt, wie Beziehungsarbeit im Spannungsfeld Chef-Mitarbeiter aussehen kann – gerade auch wenn es brenzlich wird. Das macht die Lektüre von »Manage your boss« nicht nur informativ, sondern auch äußerst unterhaltend.

Prof. Dr. Martin J. Eppler  
Universität St. Gallen (HSG)



---

# Einleitung

*»If your actions inspire others to dream more, learn more,  
do more and become more, you are a leader.«*  
John Quincy Adams (sechster Präsident der USA)

Der Moment des Berufseinstiegs ist aufregend: Endlich sind die Jahre der Ausbildung, des Lernens, des Büffeln und der Prüfungen vorbei und man findet sich nach erfolgreichem Überwinden der Hürden im Bewerbungsverfahren in einem neuen, interessanten, auch anspruchsvollen Umfeld wieder, das voll mit Möglichkeiten, Abenteuern, neuen Menschen und entsprechenden Erwartungen und Versprechen ist.

Der Berufseinstieg ist gleichzeitig ein Moment der Unsicherheit, des Nichtwissens und der Anpassung an die Unternehmenskultur der gewählten Institution. Deren Regeln, Ansprüche sowie informelle Strukturen zeigen sich so manches Mal erst über die Zeit deutlicher. Man fühlt sich als Neuankömmling, sozusagen als »new kid on the block«, das sich zuerst zurechtfinden und viel lernen muss. Typischerweise fokussiert man sich auf den Inhalt des Jobs, versucht sich bestmöglich in das System einzufügen, will nicht zu sehr auffallen, aber auch nicht zu wenig, um nicht als Langweiler abgestempelt zu werden. Außerdem beschäftigen einen die ganz banalen Fragen, wie man sich anziehen soll, wer mit wem zum Luncheon geht oder wie man Dinge anspricht, die etwas heikel sind.

Ja, diese Phase kann sehr herausfordernd, überwältigend und stressig sein. Das hat auch eine Studie des HIS Hochschul-Information-Systems mit Sitz in Hannover bestätigt. So »fühlen sich knapp die Hälfte der befragten Berufseinsteiger überfordert«, wie am 29.6.2010 bei »Spiegel Online« zu lesen war.

Wir haben die Probe aufs Exempel gemacht und sprachen mit drei Berufseinsteigern, darunter Nathalie Meckel, 26 Jahre. Sie arbeitete damals seit zwei Monaten als Produktmanagerin bei einem großen Pharmaunternehmen. Ihr war es vor allem schwergefallen, die Erwartungen von Vorgesetzten einzuschätzen, weil die oft gar nicht formuliert werden. Auch an die Kommunikation mit externen Stellen musste sie sich zuerst gewöhnen.

Anders lag der Fall bei Peter Steinmeier. Er hatte Glück im Bewerbungsverfahren und fischte sich seinen Traumjob bei einer Werbeagentur direkt ab Studium. Als wir mit ihm sprachen, war er seit zwei Jahren arbeitstätig und erstellte gerade eine Kampagne für eine bekannte Nichtregierungsorganisation. Er war der Meinung, sich von der Vorstellung lösen zu müssen, dass Fachwissen

das Wichtigste sei. Er sagte: »Fachwissen kann man mit Gold vergleichen. Es kommt darauf an, dass man diesen Schatz auch auf eine angenehme Art mit seinen Mitarbeitern, seinen Kollegen oder seinem Chef teilt und so den größtmöglichen Mehrwert für seine Unternehmung generieren kann. Man hat das Gold, das Kostbare, doch man kann daraus noch einen schönen Ring machen, der sogar geschmückt ist mit einem kleinen Diamanten. Es ist die Kombination von Fachwissen und Soft Skills, hier sehe ich die Hürde für die Berufseinsteiger. Sie berufen sich zu sehr allein auf ihr Fachwissen.«

Für Janine Bauknecht, 27, die seit einem Jahr als Trainee im Bereich globale Social Responsibility bei einem Sportartikelhersteller arbeitete, war es die notwendige Selbstvermarktung, die ihr Schwierigkeiten machte: »Dass man manchmal übertrieben von eigenen Ergebnissen und Erfolgen schwärmen muss, um andere zu überzeugen, finde ich blöd. Ich finde, man sollte einfach man selbst sein können. Ich mag es nicht, wenn Leute sich verstellen, und nachher sieht man ihr wahres Gesicht.«

Dieses Buch richtet sich an Berufseinsteiger wie Nathalie, Peter und Janine die den Studienabschluss, das Abitur oder eine Ausbildung gemeistert haben und erste Schritte in dem großen Abenteuer Arbeitswelt gegangen sind. Sie haben gemerkt: Nicht nur sind die Ansprüche hoch, sondern auch das Maß an Verantwortung. Man trifft auf ein komplett neues soziales Umfeld und muss sich den Platz innerhalb des Unternehmens erarbeiten. Diese parallelen Herausforderungen sind nicht immer einfach zu bewältigen. »Manage your boss« bietet ein reichhaltiges Buffet aus innovativen Tipps in Geschichtenform. Dabei spielt das Verhältnis zum Vorgesetzten eine besondere Rolle. Achtung: Es geht nicht um zusätzliches Fachwissen, sondern darum, wie man sich erfolgreich mit den verschiedenen Stakeholdern auf ganz praktische Art vernetzt, verbindet, sich von ihnen abgrenzt, ja und nein sagt. Wie man beispielsweise mit einer schwierigen Chefin umgeht, die cholerisch ist. Dieses Buch bietet eine Fülle von Anregungen und Ratschläge, die in etwas mehr als 50 unterhaltende Geschichten verpackt sind, deren Essenz jeder für sich herauschälen kann.

Dieses Buch ist also kein Ratgeber im Sinne von »So musst du es machen, damit du erfolgreich bist«, sondern die Devise lautet: »Erkenne dich selbst in den Geschichten und ziehe deine eigenen Schlussfolgerungen.« Ganz in der Tradition von radikaler Selbstverantwortung für das eigene Leben: Man kann sich zwar nicht aussuchen, was einem begegnet, aber man kann seine Reaktion darauf bewusst wählen. Deshalb auch der kontraintuitive Titel »Manage your boss«: Auf den ersten Blick mag das erstaunlich klingen, denn üblicherweise wird davon ausgegangen, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter führen und nicht umgekehrt. Hier wird allerdings die These vertreten, dass Menschen als Mitarbeiter einen erstaunlich großen Handlungsspielraum haben, den sie zu selten nutzen. Das gilt besonders in der Phase des Berufseinstiegs.

Mit dem Lesen können Sie beginnen und aufhören, wo Sie wollen. Schauen Sie einfach rein ins Buch und bleiben Sie hängen bei den Geschichten, die Sie spontan interessieren. Blättern Sie weiter, wenn Sie etwas nicht anspricht. Oder werfen Sie einfach einen Blick ins Inhaltsverzeichnis und lesen dann die Geschichten, deren Titel Ihre Aufmerksamkeit weckt. Das Buch besteht aus vier Teilen: der Einleitung, den Kurzgeschichten, zehn konkreten Tipps für Berufseinsteiger und einem Anhang mit interessanten Blogs, weiteren Ressourcen und Literaturhinweisen.

Im ersten Teil erhalten Sie einen Überblick, was Sie im Buch erwartet. Dann folgen die Geschichten, unterteilt in sechs Themenbereiche:

- Wie ein Boss tickt
- Wie ich meinen Boss beeinflussen kann
- Wie ich mit Kritik umgehe
- Wie ich bekomme, was ich möchte
- Wie ich mich professionell verhalte
- Was sonst noch zu beachten ist oder der Wahnsinn des Alltags

Wenn Sie so richtig von meinen beruflichen und persönlichen Erfahrungen als erfolgreicher Executive-Coach profitieren wollen, nehmen Sie sich den letzten Teil vor, die zehn Tipps für Berufseinsteiger. Hier finden Sie — reduced to the max — mein kondensiertes Karriere-Beschleuniger-Know-how, das Sie auf die Überholspur bringt. Es kann Sie dazu anstiften, Ihr Leben in die eigene Hand zu nehmen. Sie werden merken, dass Sie in jeder Situation, die Ihnen schwierig erscheint, eine Wahl haben. Wie Sie entscheiden, das hängt letztlich von einer einzigen Frage ab: »Bin ich Opfer der Welt oder auch die Welt?«

Am Ende des Buchs finden Sie Listen mit Leckereien in Form spannender Blogs, augenöffnender TED-Talks sowie absolut beeindruckender »Commencement Speeches« (Reden bei Universitäts-Abschlussfeiern), die gespickt sind mit auf den Punkt gebrachten Lebensweisheiten von bekannten Personen, darunter Meryl Streep, Jeff Bezos, Steve Jobs, J. K. Rowling. Zudem finden Sie hier die Liste aller Bücher, die in diesem Buch erwähnt werden. Forschen Sie selbst weiter an den Themen, mit denen Sie in Resonanz gehen.

Genießen Sie nun die humorvollen Anekdoten, lassen Sie sich von den innovativen und teilweise das konventionelle Denken sprengenden Lösungsvorschlägen inspirieren. Und testen Sie interessante Ideen in Ihrem Alltag auf ihren Nutzen. »Manage your boss« bietet eine einmalige Gelegenheit für praktische Selbstreflexion. Wer nicht schmunzelt, ist selbst schuld.



---

## A. Wie ein Boss tickt

Erfahren Sie nun Wissenswertes darüber, wie ein Boss tickt. In diesem Kapitel werden typische Verhaltensweisen von Vorgesetzten skizziert und analysiert. Doch nicht jeder Chef funktioniert gleich. Einige suchen engen Kontakt zu ihren Untergebenen, während sich andere lieber zurückhalten und Befehle erteilen. Manche bevorzugen es, sich in Meetings auszutauschen, während andere lieber per E-Mail kommunizieren. Betrachten Sie Ihren Vorgesetzten als Mensch und akzeptieren Sie seine Bedürfnisse.

Unabhängig von seinen Präferenzen ist es hilfreich, wenn Sie Ihren Chef respektieren und realisieren, dass Sie ihn nicht gänzlich beeinflussen können. Er stellt die Spielregeln auf und – ein Chef muss auch einfach mal Chef sein! Schlussendlich hat jeder den Vorgesetzten, den er verdient, wie Sie in Blog Nummer 2 nachlesen können.

