



Dr. Otto C. Frommelt  
Leiter des Amtes für Strassenverkehr  
Fürstentum Liechtenstein, Vaduz

Kommentar & Meinung

## Leader – Hero oder Zero?

**Was bedeutet es, einen guten oder schlechten Chef zu haben, und welche Konsequenzen folgen daraus?**

Ein guter Chef kann Mitarbeiter zum Fliegen bringen und deren Leben bis zum Unvorstellbaren positiv verändern. Bei einem schlechten Chef kann leider auch das genaue Gegenteil der Fall sein.

### **Ein schlechter Chef**

Was bedeutet es, einen schlechten oder gar toxischen Chef zu haben? Es kann damit beginnen, dass man das Gefühl hat, keine Verbindung zueinander zu haben. Es kann auch sein, dass man sich nicht verstanden fühlt, dass der Vorgesetzte die Talente des Mitarbeiters nicht erkennt und eine völlig andere Denkweise und andere Denkmuster hat. Kurzum, man hat eine völlig entgegengesetzte Sichtweise und Vorgehensweise. Daher kann die Kommunikation wirklich schwierig sein, da es keine gemeinsame Basis und Plattform gibt. Leider kann es noch schlimmer kommen, denn ein schlechter Chef kann sich aggressiv oder abwertend verhalten. Darüber hinaus gibt es leider auch Fälle von Mobbing und (sexueller) Belästigung. Es gibt auch Situationen, in denen man einfach einen neuen Chef «vorgesetzt» bekommt, und andere, in denen man von einem zukünfti-

gen Chef ausgesucht wurde. Ich habe in der Wirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung Fälle erlebt, in denen Chefs durch Mismanagement Burn-outs verursachten, ganze Karrieren und schliesslich Leben praktisch ruinierten. Das Ausmass des beruflichen Unglücklichseins und der schlechten Gefühle kann Menschen zerstören. Am schlimmsten ist es, wenn ein Chef einem eine neue Aufgabe zuteilt, zusieht, nichts unternimmt, wenn man falsch unterwegs ist, und einen dann an dieser Aufgabe letztendlich scheitern lässt. Kurz gesagt, ein toxisches Umfeld durch einen toxischen Chef kann tiefgreifende Folgen haben. Glücklicherweise gibt es Hilfe und Unterstützung, aber man muss wirklich offen sein, um sie in Betracht zu ziehen. Eine Möglichkeit ist es, mit Familie und guten Freunden zu sprechen. Ich würde auch in Erwägung ziehen, mit einer Person des Vertrauens zu sprechen, zum Beispiel mit einem Mentor oder Coach. Je nach Fall halte ich es für äusserst wichtig, einen Psychologen miteinzuziehen, der in der Sache unterstützen kann. Er ist in der Lage, jemanden aus dem Tunnel der Dunkelheit herauszuholen und das Licht am Ende des Tunnels zu erkennen. In diesem Sinne ist es entscheidend, zu verstehen und sich bewusst zu machen, in welcher Situation man sich genau befindet. Man muss ehrlich mit sich selbst sein und dann einen Aktionsplan erarbeiten, damit

aus einer negativen Situation befreien kann. Mutig sein und beschliessen, dass es besser ist, sich nach einer neuen Stelle/Arbeitsmöglichkeit umzusehen, ist essenziell. Denken Sie daran: Wenn sich eine Tür schliesst, wird sich eine andere öffnen. Glauben Sie an sich selbst und nehmen Sie eine drastische und transformative Veränderung vor. Und zu guter Letzt könnten Sie auch mit einer Ich-AG Ihr eigener Chef werden.

### Ein guter Chef

Ein guter Chef kann ihr Leben und ihre Zukunft verändern. Ein guter Chef kann die Fähigkeit haben, das volle Potenzial einer Person zu erkennen, dass sie selbst nicht sieht und von dem sie vielleicht nicht einmal weiss. In der Arbeit lässt der Chef Mitarbeiter an der Aufgabe wachsen. Der gute Chef kann auch als Mentor und Coach agieren. Am wichtigsten ist, dass er einen «Lernraum» mit psychologischer Sicherheit bereitstellt. Meine besten Chefs und Führungshelden haben mir erlaubt, eigene Erfahrungen zu sammeln – natürlich innerhalb eines vorgegebenen finanziellen und betrieblichen Rahmens. Ich konnte meine kreativen Ideen, Visionen und Projekte ausprobieren, um Veränderungen und Innovationen voranzutreiben. Meine besten Chefs liessen mir auch den Freiraum für eine Art «eigenes Versuchslabor» und um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in der Praxis zu testen. Dies führte zu wirklich erfolgreichen und innovativen Unternehmungen und liess visionäre Geschäftsideen Wirklichkeit werden.

Gute Chefs beziehen einen auch direkt in ihre täglichen Arbeitsherausforderungen ein, wie zum Beispiel durch Teilnahme/Mitarbeit an ihren Sitzungen, Diskussionen, Geschäftsreisen und Präsentationen. Dies ist, was ich ein motivierendes Verhalten nenne. Dabei wird toleriert, dass der andere Fehler macht. Dies gehört zur Lernerfahrung: Keine Schuld-, sondern eine echte Fehlerkultur leben. Wenn etwas schiefgeht, lautet das Motto guter Chefs: «Lieber um Vergebung als um Erlaubnis bitten», und das ist ein hervorragendes Mantra. Schliesslich unterstützt ein guter Chef einen in schwierigen Zeiten und es besteht auch die Möglichkeit, Freunde fürs Leben zu werden.

### Schlechte und gute Unternehmen

Wenn man einen schlechten Chef hat, aber für ein gutes Unternehmen arbeitet, gibt es vielleicht einen anderen Ausweg aus dem Dilem-

ma. Eine gute Firma ist eine Unternehmung mit Vertrauenskultur, achtsamer Führung, motivierender Strategie, die zukunftsorientiert und dynamisch unterwegs ist. Dies beinhaltet eine Führung, die auch Raum zur eigenen Entwicklung gibt und Mitarbeiter fordert und fördert. Eine gute Firma sollte einen schlechten Chef erkennen und ernsthafte Massnahmen ergreifen. Dies ist jedoch nicht immer der Fall, oder es kann viel zu lange dauern, bis eine Änderung eintritt. Auch dies kann unter anderem aufgrund langfristigen Beziehungen auf der oberen Management- oder Verwaltungsebene, die Unternehmenspolitik, die Unternehmenskultur und so weiter den Prozess der Veränderung behindern. Die Erfahrung zeigt, dass ein gutes Unternehmen mit einem schlechten Chef im Lauf der Zeit Verluste verursacht: Zum Beispiel hohe Personalfluktuation, demotivierende Unternehmenskultur, geringen Gewinn und der gute Ruf steht auf dem Spiel.

### Konklusion

Man sollte dafür sorgen, dass man in einem guten Unternehmen arbeitet und einen guten Chef hat. Es gilt, darüber zu reflektieren, warum man einen guten Chef hat (oder nicht) und was man daraus lernen kann. Es gilt, die unterschiedlichen Erfahrungen mit den früheren Chefs einzuordnen, bevor eine neue Stelle angetreten wird, und kritisch zu hinterfragen, ob man wirklich zueinander passt. Treffen Sie sich mit ihrem potenziellen neuen Chef zu einem Kaffee, Mittag- oder Abendessen, vor der Stellenzusage. Vergewissern Sie sich, ob es einen gemeinsamen Nenner gibt und dass ihre kulturelle DNA übereinstimmt und/oder sich ergänzt, das heisst, dass Sie zueinander passen. Informieren Sie sich, was andere über ihren neuen Chef und das Unternehmen sagen. Ist er ein Hero oder Zero? Im Zweifelsfall sollten Sie absagen. Dies ist der persönliche Schlüssel zum Erfolg und einem achtsamen Lebensweg, um sich in der Position wohlfühlen. ‹‹

*Dr. Otto C. Frommelt, MBA, ist Leiter des Amtes für Strassenverkehr Fürstentum Liechtenstein, Vaduz. Er agiert unter anderem als Business Angel, ist Mitglied beim Verein Cardossier zur Entwicklung eines Blockchain Ecosystem sowie Keynote Speaker, Dozent, Coach und Mentor. <https://ottofrommelt.li>*