

- **Setzen Sie Grenzen.** Keiner hat das Recht, Sie vor anderen zu kritisieren oder Sie anzubrüllen! Erwarten Sie aber keine Entschuldigung, für einen Narzissten ist das nahezu unmöglich. Jedoch soll er wissen, dass er keinen Freifahrtschein hat, ähnliche Beleidigungen zu wiederholen.
 - **Kritisieren Sie nicht – und wenn, dann in homöopathischer Dosierung.** Vermeiden Sie spontane Kritikgespräche zwischen Tür und Angel. Bereiten Sie sich stattdessen gut vor, und nutzen Sie feste Feedback-Regeln.
 - **Erwarten Sie kein Lob.** Wertschätzung von einem narzisstischen Chef zu erhoffen ist ein utopischer Wunsch. Seien Sie stattdessen bei überschwänglichem Lob misstrauisch. Das könnte ein Manipulationsversuch sein, um Sie auszubeuten.
 - **Bieten Sie keine Angriffsfläche.** Seien Sie bei allen Meetings und Gesprächen gut vorbereitet. Sollte eine Frage Sie doch aufs Glatteis führen, dann sagen Sie ruhig: «Ich werde mich hierzu informieren und Sie in Kenntnis setzen.» Gehen Sie bloss nicht auf verbale Attacken ein, und hüten Sie sich davor, in den Rechtfertigungs- oder Vorwurfsmodus zu verfallen.
 - **Passen Sie auf, wie Sie formulieren.** Seien Sie sachlich, klar und konkret. Verwenden Sie keine Schachtelsätze, und verzichten Sie auf Weichmacher wie «eigentlich», «sozusagen» oder «letztendlich». Achten Sie auf Ich-Sätze. Verwenden Sie keine Generalisierungen wie «Alle sind unzufrieden», «Nie kann man es Ihnen recht machen». Vermeiden Sie zudem provozierende Körpersprache wie z.B. mit dem Finger zeigen, aggressive Gesten oder das Gegenüber mit dem Blick zu fixieren.
- Eine vorletzte Lösung ist, einen Personalverantwortlichen hinzuzuziehen. Jedes

Unternehmen hat eine Sorgfaltspflicht gegenüber seinen Mitarbeitenden. Die Frage ist jedoch, wie gross der Handlungsspielraum der Personalabteilung ist und wie hoch Ihre Chancen sind, etwas Positives für sich zu bewirken.

Wenn alle Stricke reissen, ist die letzte Lösung eine Kündigung. Verweilen Sie nicht zu lange aus Stolz, Angst, Scham oder Pflichtgefühl in einer entwertenden Situation, die Sie womöglich krank macht. Sie haben es verdient, an einem angstfreien Ort zu arbeiten, an dem man Sie und Ihre Leistung schätzt.



Silke Weinig ist Coach, Trainerin und Bloggerin für Selbstmanagement, insbesondere nach den Methoden des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®). Sie führt zudem Persönlichkeitsanalysen durch und gibt Seminare und Workshops für Unternehmen und Privatpersonen (www.silkeweinig.com).

Mattmanns Sicht

Mitarbeiterbindung – sind Sie ein Hund?

Im letzten Jahr habe ich einige Anfragen zum Thema Fluktuation erhalten. Die häufigste Anfangsfrage war: «Herr Mattmann, wie können wir die Mitarbeiterbindung optimieren, sodass unsere Angestellten länger im Unternehmen bleiben?» Beim Begriff «Bindung» wurde ich stutzig und fragte zurück: «Sind Sie ein Hund?» Hunde binden wir an, aber sicherlich keine Menschen! Welche Person möchte sich freiwillig (an-)binden lassen? Wir leben in einer Zeit, in der wir die Freiheit lieben gelernt haben. Wechselhürden werden überall abgebaut. Handyabos wechseln wir im Jahresrhythmus, unsere Kleidung verbleibt noch zwölf bis 24 Monate im Schrank, bei der Partnerwahl sieht es ähnlich aus ... Wer möchte sich heute noch freiwillig an etwas binden?

Bei solchen Anliegen steht für mich folgende Frage im Zentrum: *Wie können wir die Mitarbeiterloyalität gegenüber dem Unternehmen weiter steigern?* Schnell kommen einem Massnahmen wie der Fruchtkorb, mehr Lohn, bessere Arbeitszeiten, spannende Arbeitsinhalte sowie Benefits à la Firmenwagen, Handyabo, Homeoffice, Beiträge ans Fitnessabo oder die 4-Tage-Woche in den Sinn. Zweifelloos alles sachliche Punkte, die in der Motivationslehre zu den Hygienefaktoren zählen. Eine wirklich nachhaltige und langfristige Basis für die Steigerung der Mitarbeiterloyalität ist jedoch die Art und Weise, wie Führungskräfte und Kollegen mit ihren Mitarbeitenden umgehen. Diese menschlichen Komponenten sind auf lange Sicht viel entscheidender als die sachlichen Rahmenbedingungen (selbstverständlich sollten diese auch «verheben»). Hier geht es um das menschliche Verhalten der Führungskräfte. Mitarbeitende verlassen nicht das Unternehmen, sondern die Führungskraft. Folgende Fragen sollten Sie sich stellen:

- Wie gut lebe ich selbst als Führungskraft die Werte des Unternehmens in der täglichen Praxis vor?
- Halte ich meine Versprechen und Termine als Führungskraft auch ein?
- Wie oft spreche ich konkretes und bewusstes Lob für die Leistung meiner Mitarbeitenden aus?
- Welche Werkzeuge habe ich selbst als Führungskraft, um meine Wirkung (auch an schlechten Tagen) bewusst zu steigern und positiv zu halten?
- Wie häufig unterhalte ich mich mit meinen Mitarbeitenden über deren Anliegen, Entwicklungschancen und Zielerreichung?
- Empfehlen mich meine Mitarbeitenden freiwillig und persönlich weiter? Wenn nein, was sollte ich als Führungskraft an mir selbst verändern, damit dies in der täglichen Praxis erfolgt?

Die persönliche Leistungssteigerung der Führungskräfte läuft zu 80% auf der menschlichen Ebene. Dort haben wir den grössten Hebel! Ihnen wünsche ich in diesem Jahr möglichst keine ungeplanten und freiwilligen Abgänge – und die besten Mitarbeitenden!

Herzlichst, Ihr Oliver Mattmann

Mattmanns Sicht erscheint in jeder zweiten personalSCHWEIZ-Ausgabe.



Wenn es um die Entwicklung von Führungskräften und deren Mitarbeitenden geht, nimmt **Dr. Oliver Mattmann** kein Blatt vor den Mund. Sein persönliches Ziel ist es, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so führen, dass diese sie persönlich und freiwillig weiterempfehlen. Wissen allein genügt nicht – ES TUN!