

Umgang mit herausforderndem Führungsverhalten

Als Stellvertretung befindest du dich in einer besonders anspruchsvollen Position: Du arbeitest eng mit deiner Leitung zusammen, beobachtest jedoch Verhaltensweisen, die das Team belasten und die Arbeitsatmosphäre beeinträchtigen. Die Abwertung von Mitarbeitenden, fehlende Wertschätzung und emotionale Unkontrolliertheit sind Signale, die auf tieferliegende psychologische Muster hinweisen. Dieses Dokument hilft dir, das Verhalten deiner Leitung besser zu verstehen und gibt dir wissenschaftlich fundierte Handlungsstrategien an die Hand, mit denen du sowohl dich selbst schützen als auch konstruktiv mit der Situation umgehen kannst.

Psychologische Einordnung des Verhaltens

Beobachtete Verhaltensmuster

- Abwertung anderer Mitarbeitender
- Überzeugung der eigenen Unersetzlichkeit
- Verallgemeinernde Kritik ohne konkrete Beispiele
- Emotionale Dysregulation
- Fehlende Anerkennung und Wertschätzung
- Vorwürfe bezüglich des eigenen Arbeitsaufwands

Mögliche psychologische Hintergründe

Das beschriebene Verhalten deutet auf ein **fragiles Selbstwertgefühl** hin, das durch Kompensationsmechanismen aufrechterhalten wird. Menschen mit solchen Mustern benötigen häufig die Abwertung anderer, um sich selbst aufzuwerten ein Phänomen, das in der Psychologie als **Downward Comparison** bekannt ist.

Narzisstische Persönlichkeitsmerkmale verstehen

Die Verhaltensweisen deiner Leitung weisen auf **narzisstische Persönlichkeitszüge** hin. Es ist wichtig zu verstehen, dass dies ein Spektrum ist nicht jeder narzisstische Zug bedeutet eine diagnostizierte Persönlichkeitsstörung. Dennoch helfen uns die Erkenntnisse aus der klinischen Psychologie, das Verhalten besser einzuordnen.



Grandiosität

Der Glaube, unersetzlich zu sein und mehr zu leisten als andere, ist ein Kernmerkmal. Diese Person überschätzt die eigene Bedeutung systematisch.



Fragiles Selbstbild

Hinter der Fassade der Überlegenheit verbirgt sich oft tiefe Unsicherheit. Die Abwertung anderer dient dem Schutz des eigenen Selbstwerts.



Mangelnde Empathie

Die Unfähigkeit, andere wertzuschätzen und emotional auf sie einzugehen, zeigt sich in der fehlenden Anerkennung und den abwertenden Äußerungen.

Nach dem **Modell von Kernberg** dienen narzisstische Abwehrmechanismen dazu, innere Konflikte und Minderwertigkeitsgefühle abzuwehren. Die Spaltung in "gut" (die eigene Person) und "schlecht" (andere) ist ein typisches Muster, das auch in deinem Arbeitskontext sichtbar wird.

Emotionale Dysregulation als Kernproblem

Die von dir beschriebene emotionale Unkontrolliertheit das "Rauslassen der Laune" deutet auf eine **Störung der Emotionsregulation** hin. Dies ist ein zentrales Merkmal verschiedener Persönlichkeitsakzentuierungen und hat weitreichende Auswirkungen auf das Arbeitsklima.

Trigger-Situation

Kleine Anlässe oder Stress führen zu unverhältnismäßig starken emotionalen Reaktionen.

Emotionaler Ausbruch

Die Person verliert die Kontrolle und reagiert mit Abwertung, Vorwürfen oder unangemessener Kritik.

Defensive Haltung

Auf Ansprache reagiert sie ausweichend ("Du warst nicht gemeint") statt Verantwortung zu übernehmen.

Aus neurowissenschaftlicher Sicht zeigt sich hier eine eingeschränkte Funktion des präfrontalen Cortex jener Hirnregion, die für Impulskontrolle und emotionale Regulation zuständig ist. Menschen mit dieser Herausforderung haben Schwierigkeiten, zwischen Reiz und Reaktion einen bewussten Entscheidungsraum zu schaffen.

Das Phänomen der Projektion



Was geschieht psychologisch?

Wenn deine Leitung anderen vorwirft, nicht genug zu arbeiten, während sie selbst besonders viel leistet, nutzt sie den Abwehrmechanismus der **Projektion**. Sie projiziert eigene (oft unbewusste) Gefühle von Unzulänglichkeit auf andere.

Gleichzeitig dient die Betonung der eigenen Leistung der **Selbsterhöhung** ein Versuch, den eigenen Wert zu bestätigen und Anerkennung zu erhalten, die sie offenbar intern nicht aufbringen kann.

- ❏ **Wichtig zu verstehen:** Diese Mechanismen laufen meist unbewusst ab. Deine Leitung handelt nicht aus böser Absicht, sondern aus einem tief verankerten psychologischen Schutzbedürfnis. Dies entschuldigt das Verhalten nicht, hilft dir aber, es nicht persönlich zu nehmen.

Warum Menschen nicht loben können

Die Unfähigkeit, Wertschätzung auszudrücken, ist ein besonders belastendes Merkmal für Teams. Aus psychologischer Sicht gibt es mehrere Erklärungen für dieses Verhalten:

1

Nullsummenspiel-Denken

Die Person glaubt, dass die Anerkennung anderer den eigenen Wert mindert. Lob wird als Bedrohung des eigenen Status empfunden.

2

Fehlende Sozialisation

Möglicherweise hat sie selbst nie gelernt, wie Wertschätzung ausgedrückt wird ein Defizit aus der eigenen Entwicklungsgeschichte.

3

Angst vor Kontrollverlust

Lob könnte dazu führen, dass Mitarbeitende selbstbewusster werden und ihre Autorität infrage stellen eine unterschwellige Befürchtung.

4

Neid und Konkurrenz

Die Erfolge anderer lösen Neidgefühle aus, die durch Abwertung kompensiert werden müssen.



Die Auswirkungen auf dich und das Team

Bevor wir zu konkreten Handlungsstrategien kommen, ist es wichtig, dass du die Auswirkungen dieser Führungsdynamik erkennst und ernst nimmst. Psychologische Forschung zeigt eindeutig, dass toxisches Führungsverhalten erhebliche Folgen hat:



Chronischer Stress

Die Unberechenbarkeit der emotionalen Reaktionen führt zu dauerhafter Anspannung. Dein Nervensystem ist ständig in Alarmbereitschaft.



Selbstzweifel

Permanente Abwertung und fehlende Wertschätzung untergraben das Selbstvertrauen auch bei kompetenten Fachkräften.



Erschöpfung

Emotionale Belastung kostet Energie. Das Kompensieren des Führungsverhaltens erschöpft die Ressourcen des gesamten Teams.

"Mitarbeitende verlassen nicht Unternehmen, sie verlassen Vorgesetzte." Diese Management-Weisheit wird durch Forschung bestätigt: Toxisches Führungsverhalten ist der Hauptgrund für Kündigungen.

Deine besondere Rolle als Stellvertretung

Als Stellvertretung befindest du dich in einer **Sandwich-Position** mit besonderen Herausforderungen. Du bist einerseits Teil der Führungsebene, andererseits erlebst du die problematischen Verhaltensweisen hautnah mit. Diese Doppelrolle birgt spezifische Risiken:

Identifikation und Loyalität

Du fühlst dich vermutlich der Leitung gegenüber loyal und möchtest sie nicht "verraten". Gleichzeitig siehst du die Auswirkungen auf das Team.

Machtasymmetrie

Du bist hierarchisch untergeordnet und von der Bewertung deiner Leitung abhängig. Dies schränkt deine Handlungsoptionen ein.

Vorbildfunktion

Das Team beobachtet, wie du mit der Situation umgehst. Dein Verhalten hat Signalwirkung.

Psychische Belastung

Die Rolle als "Puffer" zwischen Leitung und Team ist emotional besonders anstrengend.

- ☐ **Selbstfürsorge ist keine Egoismus:** Um in dieser anspruchsvollen Rolle handlungsfähig zu bleiben, musst du zunächst deine eigenen Grenzen wahren und deine Ressourcen schützen.

Wissenschaftlich fundierte Handlungsstrategien

Nun kommen wir zum praktischen Teil: Wie kannst du mit dieser Situation konstruktiv umgehen? Die folgenden Strategien basieren auf psychologischer Forschung zu schwierigen Persönlichkeiten, Kommunikationspsychologie und Organisationsentwicklung.

01

Verstehen ohne zu entschuldigen

Du hast jetzt psychologisches Wissen über die Hintergründe. Nutze es für emotionale Distanz, nicht zur Rechtfertigung.

02

Eigene Grenzen definieren

Kläre für dich: Was ist akzeptabel? Wo verläuft deine rote Linie? Was nimmst du nicht mehr hin?

03

Kommunikationsstrategien entwickeln

Lerne spezifische Techniken, um mit Abwertungen und emotionalen Ausbrüchen umzugehen.

04

Dokumentieren und Muster erkennen

Führe ein Protokoll über kritische Situationen für Klarheit und mögliche spätere Gespräche.

05

Verbündete suchen

Du bist nicht allein. Tausche dich mit anderen aus und nutze organisationale Ressourcen.

Konkrete Kommunikationstechniken

Im direkten Umgang mit deiner Leitung sind spezifische Kommunikationsstrategien entscheidend. Diese Techniken helfen dir, dich zu schützen und gleichzeitig professionell zu bleiben:



Die "Graue-Fels-Methode"

Bei emotionalen Ausbrüchen: Bleibe neutral, zeige wenig Emotion, reagiere sachlich und kurz. Du wirst für narzisstische Personen uninteressant, wenn du keine emotionale Reaktion bietest. Beispiel: "Ich nehme deine Rückmeldung zur Kenntnis und kümmere mich darum."



Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg

Struktur: Beobachtung Gefühl Bedürfnis Bitte. Beispiel: "Wenn in Teamsitzungen allgemeine Kritik geäußert wird (Beobachtung), fühle ich mich unsicher (Gefühl), weil ich Klarheit über Erwartungen brauche (Bedürfnis). Könntest du konkrete Beispiele nennen? (Bitte)"



Die Konkretisierungsfrage

Bei Verallgemeinerungen: Höre aktiv zu und frage nach konkreten Beispielen. "Du sagst, 'niemand arbeitet richtig' kannst du ein konkretes Beispiel nennen, damit ich besser verstehe, was du meinst?" Dies entlarvt die Pauschalisierung respektvoll.



Die Schallplatten-Technik

Bei wiederholten Angriffen: Wiederhole ruhig deine Position, ohne dich zu rechtfertigen. "Ich verstehe deine Sichtweise. Aus meiner Perspektive hat das Team gute Arbeit geleistet." (mehrfach wiederholen, wenn nötig)



Der richtige Zeitpunkt für ein Klärungsgespräch

Ein direktes Gespräch mit deiner Leitung über ihr Verhalten ist ein heikler, aber manchmal notwendiger Schritt. Die Entscheidung dafür sollte gut überlegt sein:

1**Vorbereitung**

Sammle konkrete Beispiele, kläre deine Ziele, übe das Gespräch mit einer Vertrauensperson.

2**Richtiger Moment**

Wähle einen ruhigen Moment, nicht nach emotionalen Ausbrüchen. Vereinbare einen Termin.

3**Gesprächsführung**

Nutze Ich-Botschaften, bleibe bei konkreten Situationen, vermeide Angriffe oder Diagnosen.

4**Nachbereitung**

Dokumentiere Vereinbarungen schriftlich, beobachte Veränderungen, bleibe realistisch über mögliche Erfolge.

Realistische Erwartungen: Menschen mit ausgeprägten narzisstischen Zügen haben oft wenig Krankheitseinsicht und Veränderungsbereitschaft. Ein Gespräch kann Grenzen setzen, wird aber selten zu grundlegenden Verhaltensänderungen führen.

Dein Selbstschutz: Praktische Maßnahmen

Deine psychische Gesundheit und Arbeitsfähigkeit haben Priorität. Diese konkreten Maßnahmen helfen dir, dich zu schützen:

Emotionale Distanzierung


- Erinnere dich: Das Verhalten sagt nichts über deinen Wert aus
- Visualisiere eine unsichtbare Schutzbarriere
- Nutze Atem und Achtsamkeitsübungen

Ausgleich schaffen

- Pflege Freundschaften außerhalb der Arbeit
- Finde Hobbys, die dir Kraft geben
- Achte auf ausreichend Erholung

Professionelle Unterstützung

- Erwäge Coaching oder Supervision
- Nutze betriebliche Beratungsangebote
- Bei starker Belastung: Therapeutische Gespräche

-  **Warnsignale ernst nehmen:** Wenn du Schlafstörungen, anhaltende Anspannung, Vermeidungsverhalten oder körperliche Symptome entwickelst, ist professionelle Hilfe wichtig. Diese Reaktionen sind normal in toxischen Arbeitskontexten, sollten aber nicht ignoriert werden.

Das Team stärken und schützen

Als Stellvertretung hast du auch eine Fürsorgepflicht gegenüber dem Team. Du kannst viel dazu beitragen, die negativen Auswirkungen des Führungsverhaltens abzufedern:

Positive Gegenkultur schaffen

- **Wertschätzung vorleben:** Zeige aktiv Anerkennung für Leistungen
- **Konstruktives Feedback:** Gib konkrete, hilfreiche Rückmeldungen
- **Psychologische Sicherheit:** Schaffe Räume für offene Kommunikation
- **Teamzusammenhalt fördern:** Organisiere gemeinsame Aktivitäten





Realitätscheck bieten

- **Validierung:** "Ich verstehe, dass die Kritik schwer zu verarbeiten war"
- **Einordnung:** "Die Aussage war verallgemeinernd, nicht konkret auf dich bezogen"
- **Perspektive:** "Deine Arbeit wird geschätzt, auch wenn das nicht immer kommuniziert wird"

Wichtig ist dabei die Balance: Du sollst nicht gegen deine Leitung arbeiten oder sie untergraben. Aber du darfst (und sollst!) die negativen Effekte ihres Verhaltens abmildern, indem du eine positive, unterstützende Führungspräsenz bietest.

Wann ist der Punkt erreicht, weiterzugehen?

Trotz aller Strategien gibt es Situationen, in denen die gesündeste Option ist, die Position oder Organisation zu verlassen. Diese Entscheidung ist sehr persönlich, aber es gibt Kriterien, die dir bei der Abwägung helfen:

 80%	 70%
Gesundheitliche Belastung Wenn trotz Selbstschutzmaßnahmen psychische oder physische Symptome zunehmen	Berufliche Stagnation Wenn fehlende Wertschätzung deine fachliche Entwicklung und Motivation dauerhaft hemmt
 65%	 60%
Wertekonflikt Wenn du täglich gegen deine eigenen Werte handelst oder Dinge mittragen musst, die du ablehnst	Fehlende Unterstützung Wenn die Organisation das Problem kennt, aber keine Veränderungsbereitschaft zeigt

"You can't pour from an empty cup" Du kannst nicht aus einer leeren Tasse einschenken. Wenn deine Ressourcen dauerhaft aufgebraucht sind, ist Veränderung keine Schwäche, sondern Selbstfürsorge.

Dein Weg vorwärts: Zusammenfassung und Ermutigung

Du hast nun ein umfassendes Verständnis für die psychologischen Hintergründe des herausfordernden Führungsverhaltens deiner Leitung und verfügst über konkrete Handlungsstrategien. Lass uns abschließend die wichtigsten Punkte zusammenfassen:

Verstehen

Das Verhalten deiner Leitung entspringt wahrscheinlich narzisstischen Persönlichkeitszügen und emotionaler Dysregulation es sagt nichts über deinen Wert aus.

Schützen

Setze klare Grenzen, nutze Kommunikationstechniken und priorisiere deine psychische Gesundheit. Du bist nicht verantwortlich für die Gefühle anderer.

Handeln

Wähle bewusst, wann und wie du reagierst. Dokumentiere, suche Verbündete, führe Gespräche aber nur, wenn du dich bereit fühlst.

Entscheiden

Bleibe realistisch über Veränderungsmöglichkeiten. Wenn die Situation unhaltbar wird, ist Gehen eine legitime und oft gesunde Option.

Du befindest dich in einer komplexen, belastenden Situation, die viele Menschen überfordern würde. Dass du nach Verständnis und Lösungen suchst, zeigt deine Professionalität und Reife. Denke daran: Du musst diese Herausforderung nicht alleine bewältigen. Nutze Unterstützungsangebote, tausche dich mit anderen aus und vertraue deinem Gefühl, wenn es dir sagt, dass Grenzen überschritten werden.

Egal welchen Weg du wählst ob du in der Position bleibst und die Strategien anwendest oder dich neu orientierst du handelst aus einer informierten, selbstfürsorglichen Position heraus. Das ist ein Zeichen von Stärke, nicht von Schwäche.

Du hast die Kompetenz, die Kraft und das Recht, in einem Umfeld zu arbeiten, das dich wertschätzt und respektiert.