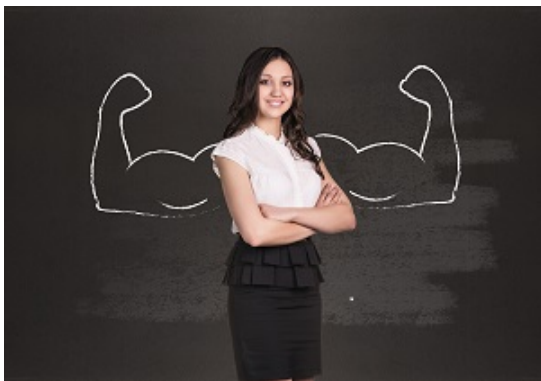


Vorabdruck von «Teams für eine nachhaltige Wirtschaft», erscheint im Herbst 2017 beim Stämpfli Verlag, Bern. Autoren: Thomas Nast und David Fiorucci

Führen Sie Ihren Chef / Ihre Chefin richtig?



Ein Mitarbeiter denkt für gewöhnlich, dass er wenig oder keinen Einfluss nehmen kann auf die Art und Weise wie er geführt wird. Viele denken, dass ihr Chef ihr eigentliches Problem ist. Aber ist dies richtig? Um ein erfolgreiches Team zu sein, ist es evident, dass jeder Mitarbeiter und die Vorgesetzten Ihre Rollen so spielen, dass das Ganze funktioniert. Wenn ein Teil, zum Beispiel der Chef, seine Rolle nicht oder nur mässig auszufüllen vermag, leiden alle anderen Beteiligten. Was also können Sie tun, um Einfluss auf Ihren Leader zu erhalten?

Gehen Sie zuerst in die Selbstreflexion und stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wer hat Sie in Ihrem Leben bisher gut geführt?
- Was hat diese Person besonders gut gemacht? Was war toll an dieser Person?
- Wie würden Sie einen positiven Chef beschreiben? Welche Eigenschaften müsste er haben?
- Welche Eigenschaften fehlen bei Ihrem Chef?
- Welche Eigenschaften möchten Sie bei Ihrem Chef verstärkt erleben? (Prioritäten setzen).

Nehmen Sie diese Fragen ernst. Sie erlauben es Ihnen, Ihr verinnerlichtes Bild eines guten Leaders zu verstehen ohne sich von allzu Persönlichem leiten zu lassen. Die Frage lautet ja nicht, mögen Sie Ihren

Chef, sondern wie führt Ihr Chef. Unterscheiden Sie aufgrund seiner Handlungen und Nicht-Handlungen darüber was er wie macht. Schafft er es ein Umfeld des Vertrauens mitzubauen? Hat er einen nährenden Einfluss auf den Teamgeist? Ist er offen für Kritik und Einwände? Kennen Sie seine Werte, wissen Sie was ihm wichtig ist? Wie kommuniziert er und ist er offen für Ihr Feedback? Kann er ein gemeinsames Ziel formulieren und zielgerichtet gemeinsam mit dem Team darauf zu arbeiten? Ist er kompetent und lässt er starke Mitarbeiter und gereifte Persönlichkeiten neben sich zu? Hat er sich und seine Teamorganisation im Griff? Aber bleiben Sie fair! Niemand ist ein Superman, jeder hat Schwächen und Dinge, die ihm mehr oder weniger liegen. Auch Ihr Vorgesetzter. Trotzdem hilft Ihnen diese Auflistung dabei, Ihren Chef genauer zu erfassen. Machen Sie sich als nächstes bewusst, dass auch Ihr Chef einen Chef über sich hat. Denn wenn Sie nicht selbstständig und alleine arbeiten, ist da immer noch Jemand über Ihnen. Sogar der Selbstständige hat einen, den Kunden nämlich. Wenn Sie diese Perspektive einnehmen, wird Ihnen klar, dass Ihr Team-Vorgesetzter in einer Sandwich Position ist. Er ist ein Korporal. Seine Situation ist nicht grundlegend anders als Ihre. Der einzige Unterschied liegt darin, dass Sie am unteren Ende der Befehlskette arbeiten. Wir gehen jedoch davon aus, dass jeder (fast jeder) Mensch über Führungs-Qualitäten verfügt. Diese sind entwicklungsfähig. Zugegeben sind die Anwendungsmöglichkeiten von Leadership bei einem Teammitglied begrenzt. Doch er führt sich selbst. Er ernährt eine Familie. Erzieht seine Kinder. Er hat Hobbies und bringt sich in Vereinen ein. Es gibt so viele Möglichkeiten, Leadership zu leben. Muss es denn unbedingt für die Karriere sein? Führung nach unten ist zweifelsfrei einfacher. Sie können Ihr Team beispielsweise beratend beiziehen, wenn es um Entscheide geht. Wenn nach langem hin und her kein Konsens gefunden wird, ist in der Führung von oben nach unten immer noch die Möglichkeit gegeben, dass der Vorgesetzte einsam entscheidet wo es langgeht.

«Es gibt zwei Arten, Hirte zu sein: Der eine läuft hinter der Herde her, treibt sie, wirft mit Steinen, brüllt und drückt. Der gute Hirte macht das ganz anders, er läuft voraus, singt, ist fröhlich, und die Schafe folgen ihm.»

unbekannt

Was können Sie tun? Eigentlich haben Sie zwei Möglichkeiten. Die erste wird häufiger verwendet. Sie heisst über den Chef jammern, motzen und sich unglücklich fühlen. So wählen Sie die Opferrolle. Das lesen Sie jetzt vermutlich nicht gerne. Die zweite heisst, organisieren Sie Ihre Beziehung zum Chef. Stellen Sie diese auf neue Füße. Die Frage lautet dann nicht wie Ihre Beziehung zurzeit ist und wie mühsam alles ist, sondern wie will es der Chef denn haben. Was braucht er wie? Es ist wie damals in

der Schule. Bei Ihrem Deutschlehrer Müller schrieben Sie gute Noten mit Ihren Aufsätzen. Dann wechselte der Lehrer und die Noten fielen in den Keller. Vielleicht haben Sie damals zu jammern begonnen oder sich die Frage gestellt, wie es der neue Lehrer Meyer denn wünscht. Sie wechselten Ihren Schreibstil und siehe da, die Noten stiegen wieder und damit kam auch Ihre Freude am Schreiben zurück. Oder: Eine Führungskraft in einer grossen Schweizerischen Maschinenbauunternehmung rief an, weil er eine Stelle mit einem neuen Team angetreten hatte. Er erklärte, dass sein neues Team ihn nicht verstehe. Nach einem halbtägigen Kommunikationsworkshop passte es wieder. Man musste seinen Mitarbeitern lediglich klarmachen, dass ihr Vorgesetzter sehr lösungsorientiert denkt, spricht und handelt und dies unbewusst auch von seinen Mitarbeitern verlangte. Wenn also einer mit einem Problem bei ihm erschien, setzte der Vorgesetzte unbewusst voraus, dass dieser auch einen oder mehrere Lösungsvorschläge präsentieren würde. Geschah dies nicht, war er enttäuscht. Schliesslich wollte dieser Chef lediglich, dass die Mitarbeiter ihm Lösungen und nicht Probleme unterbreiten. Seine Mitarbeiter lernten rasch, dass ihr Vorgesetzter einfach anders dachte als sie selbst. Nach einer Weile konnten sie sich anpassen und lernten erst noch etwas fürs Leben. Sie begannen, Ihren Chef zu führen. Es geht also darum, dass Sie herausfinden, wie es Ihr Vorgesetzter haben will. Fredmund Malik hat dazu einige interessante Fragestellungen herausgearbeitet:

- Hört Ihr Chef lieber zu oder will er etwas Schriftliches?
- Möchte er das Schriftliche ausführlich oder knapp?
- Mag Ihr Vorgesetzter lange detaillierte Sitzungen oder eher knappe dafür diese häufiger?
- Schaut er aufs Detail oder eher auf das grosse Ganze?
- Merkt sich Ihr Leader etwas nach dem ersten Mal zuhören oder braucht er die Wiederholung?
- Denkt und arbeitet er eher lösungs- und aufgabenorientiert oder legt er mehr Wert auf zwischenmenschliche Kontakte?

Ihr Chef ist wie er ist und wie er arbeitet. Finden Sie heraus wie er tickt und der Umgang wird einfacher mit ihm. Sie sprechen ja mit einem Amerikaner auch nicht Französisch. Einfach, weil sie einander sonst nicht verstehen. Voraussetzung ist, dass Sie erkennen, dass er Amerikaner ist und dass Sie englisch sprechen können.

Im nächsten Schritt geht es darum, sich mündlich oder schriftlich auf ein Treffen mit Ihrem Vorgesetzten vorzubereiten. Kein Chef hat Zeit, jedenfalls die meisten nicht. Dabei helfen Ihnen die W-Fragen. Die helfen Ihnen bei der Vorbereitung auf ein Treffen mit Ihrem Boss. Ob Sie sich auf eine mündliche Sitzung vorbereiten oder ob Sie ihm ein strukturiertes Papier abgeben. Halten Sie sich an die folgenden Fragestellungen:

- Was?** Was ist das Informationsthema, um was geht es, was ist die Situation, die Ausgangslage, das Problem oder die zu treffende Entscheidung?
- Wer?** Wer war der Urheber oder Auslöser der Situation, des Problems oder der getroffenen Entscheidung, wer ist betroffen, wer muss was tun?
- Wozu?** Welchem Zweck dient die Information, wozu braucht es die Information?
- Wann?** Wann ist etwas passiert, wann wird etwas passieren, wann gibt es zusätzliche Informationen?
- Wie?** Wie ist vorzugehen, wie verhalten wir uns?
- Wo?** Wo ist etwas passiert, wo wird etwas passieren?
- und?** Hören Sie auf, einseitig über Probleme zu informieren!

Bedenken Sie, dass eine solche Aufstellung immer Lösungsvorschläge, also Entscheidungsvorschläge beinhaltet. So nutzen Sie Ihre und die Zeit Ihres Vorgesetzten ideal. Verlangen Sie zum Abschluss ein Feedback. Wenn es nicht sofort gegeben werden kann, lassen sie sich einen zusätzlichen Termin geben.

Leider gibt es auch Situationen bei denen Sie mit Ihrem Chef nicht weiterkommen. Denn es gibt ja auch unfähige Vorgesetzte. Wenn Sie alles Mögliche versucht haben und Ihr Leader sich wirklich als inkompetent entpuppt, dann gehen Sie. Es gibt auch Situationen in denen sich zeigt, dass ein Vorgesetzter korrupt ist. Wenn er also Ihre Werte mit Füßen tritt, unmoralisch oder betrügerisch agiert, dann gehen Sie. Wenn Sie trotz Anfragen und Rückfragen beständig unterfordert sind, dann gehen Sie. Wenn Sie der Überzeugung sind, dass Ihr Werdegang in diesem Unternehmen an sein Ende gelangt ist, dann gehen Sie. Allerdings erst nachdem Sie Ihre Möglichkeiten ausgeschöpft haben und sich intern für Weiterentwicklungen umgeschaut haben. Wenn Sie feststellen, dass zwingende Veränderungen einfach nicht angegangen werden und dies wider besseren Wissens, dann gehen Sie.

Stellen Sie sich im Zusammenhang mit «wie führe ich meinen Chef», folgende Fragen:

Kenne ich mich? *Kennen Sie sich und kennen Sie Ihren Chef? Kennen Sie Ihre eigenen Leadership Kompetenzen? Haben Sie welche und sind diese entwickelt oder liegen sie brach? Wissen Sie, wie Sie geführt werden möchten? Kennen Sie Ihre Vorurteile? Haben Sie Ihre Kritik an der Führung überprüft? Könnten Sie es besser? Machen Sie die Faust im Sack? Haben Sie den Mut zu einem Vorgesetzten*

Feedback? Wie würden Sie ein solches ansprechen? Neigen Sie zu einer Opferhaltung? Haben Sie Ihre Kommunikationsfähigkeiten ausgeschöpft, um sich beim Vorgesetzten verständlich zu machen? Informieren Sie zeitnah und umfassend genug? Loben Sie Ihren Chef, für seine gute Leistung?

Höre ich auf mich? Nehmen Sie sich diese Frage bitte zu Herzen, weil sie es ist, die Sie handeln lässt. Wenn Sie sich kennen und nicht auf sich hören, sind Sie bereits am Beginn zu einer persönlichen Opferhaltung angelangt und Sie werden sich entsprechend nicht mögen. Wenn Sie die Frage nach eigenen Leadership Kompetenzen nach gründlicher Überprüfung ablehnen, wissen Sie genau wohin der Weg nicht führt. Das ist gut so, denn nicht jedem liegt Führung und Leadership. Wenn Sie diese Frage allerdings bejahen und Sie der Meinung sind, dass Sie sehr wohl über Leadership Fähigkeiten verfügen, dann bilden Sie sich weiter. Wenn Sie es nicht tun, sind Sie wie ein guter Acker, der von Ihnen nicht bepflanzt wird. Es ist schade darum. Wir stellen häufig fest, dass diejenigen, die Führung am meisten kritisieren die sind, die selbst über entsprechendes Potential verfügen würden und dieses nicht bearbeiten. Machen Sie es besser! Hören Sie auf sich!

Mag ich mich? Mögen Sie sich, wenn Sie über Ihren Teamleiter jammern und sich bei anderen über seinen Führungsstil beklagen? Mögen Sie Ihre Art, wie Sie Ihrem Vorgesetzten Feedback geben oder ihn auf Schwierigkeiten aufmerksam machen? Mögen Sie die Art und Weise, wie Sie konstruktiv loben und kritisieren? Mögen Sie die Art und Weise, wie Sie geführt werden. Haben Sie mitgeteilt, wie Sie geführt werden wollen? Haben Sie Ihren eigenen Anspruch auf Führung ausgedrückt und vielleicht sogar eingefordert?

Für mehr Infos: www.nast-leadership.ch



THOMAS NAST LEADERSHIP TRAINING

Altenbergstrasse 8, 3013 Bern, Schweiz

[Telefon +41 31 301 13 85](tel:+41313011385), [Mobile +41 79 825 70 38](tel:+41798257038)

kontakt@nast-leadership.ch