

# RATGEBER

Führen Sie Ihren Chef –  
aber richtig!



Dr. Claudio Weiss   
awareness management

**Dr. Claudio Weiss, awareness management**

Kehlhofmatte 5, CH-6043 Adligenswil (Luzern), Tel. +41 (0)43 844 39 00, Fax +41 (0)43 844 39 01  
[www.awareman.ch](http://www.awareman.ch), [claudio.weiss@awareman.ch](mailto:claudio.weiss@awareman.ch)



### 10 kraftvolle Schalthebel für eine wirkungsvolle Führung nach oben

Liebe Leserinnen, Mitarbeiterinnen, Chefinnen! Bitte fühlen Sie sich unbedingt ebenso angesprochen, wenn in diesem Ratgeber nur vom „Mitarbeiter“ oder vom „Chef“ die Rede ist! Das macht den Text lesbarer. Nehmen Sie bitte beide Worte als Gattungsbegriffe, unabhängig vom Geschlecht!

*„Ich wünsche mir mehr Beachtung, mehr Anerkennung von meinem Chef!“ „Die Grosszügigkeit meines Chefs kennt bei der Vergabe von Aufträgen keine Grenzen!“ „Mein Chef geht mir systematisch aus dem Weg!“ „Mein Chef meint immer, ich wolle mit ihm rivalisieren!“ „Mein Chef will mich einfach nicht verstehen!“ Ich könnte viel mehr für unsere Firma tun, wenn mich mein Chef nur liesse!“ „Mein Chef weiss gar nicht, was er an mir hat!“*

Kommt Ihnen davon etwas bekannt vor?

Ein Sprichwort sagt: „Jedes Land hat die Regierung, die es verdient.“ Hat jeder Mitarbeiter den Chef, den er verdient?

**Gehen Sie in Führung, wenn es darum geht, richtig und gut geführt zu werden! Dabei gibt es (mindestens) zwei Gewinner: Sie und Ihr Chef!**

### So fördern Sie die besten Leadership-Qualitäten Ihres Chefs:

#### 1. Ihr Chef ist auch (nur) ein Mensch!

Chef sein und Mitarbeiter sein sind Rollen, Funktionen in einer Organisation. Abgesehen davon sind sie beide Menschen, und als solche einzigartige Individuen mit ihren Eigenheiten, Stärken und Schwächen. Auch Ihr Chef bemüht sich, ebenso wie Sie, seine Rolle gut auszufüllen. Das wird ihm mal besser, mal weniger gut gelingen. Er hat, genau wie Sie, mal gute und mal schlechte Tage. Er jongliert, genau wie Sie, sehr viele, vielleicht manchmal zu viele Bälle auf einmal. Ist es Ihnen schon passiert, dass Sie einen Bekannten, der Ihnen über den Weg gelaufen ist, einfach nicht bemerkt haben, weil Sie in Gedanken versunken waren? Genauso kann es vorkommen, dass Ihr Chef Sie mal nicht grüsst, nicht beachtet, nicht wahrnimmt. Nicht, weil er Sie nicht mag oder geringschätzt, sondern ganz einfach deshalb, weil gerade irgendeine andere „Baustelle“ seine Aufmerksamkeit voll und ganz in Beschlag nimmt.

Waren Sie schon einmal ungeduldig oder unwirsch mit einer Person, gegen die Sie eigentlich gar nichts haben? Vielleicht deshalb, weil Sie sich kurz zuvor über irgendetwas oder irgendjemanden geärgert haben, der oder das nicht das geringste mit der betreffenden Person zu tun hat? Und die arme, unschuldige Person hat es dann von Ihnen abgekriegt? Könnten Sie sich vorstellen, dass es Ihrem Chef auch so ergeht und dann eben Sie diese arme, unschuldige Person gewesen sind?

Seien Sie nachsichtig mit Ihrem Chef, weil er ein ganz normaler Mensch wie Sie ist! Vor allem: nehmen Sie sein Verhalten nicht zu ernst, und am besten nicht persönlich! Das wird Ihre emotionale Lebensqualität merklich erhöhen.



Und noch ein Tipp: Wenn es um wichtige, schwierige oder heikle Gespräche mit Ihrem Chef geht, achten Sie bitte auf ein günstiges Timing! Es gibt Leute, die sind zu bestimmten Tageszeiten auf Probleme nicht gut ansprechbar. Am besten vereinbaren Sie mit Ihrem Chef einen Gesprächstermin, der ihm und Ihnen liegt. Dann können Sie sich auch beide – zumindest seelisch – darauf vorbereiten.

## 2. Begegnen Sie Ihrem Chef auf Augenhöhe!

Ihr Chef ist Ihnen zwar hierarchisch überstellt, aber menschlich verfügen Sie beide über die gleiche Menschenwürde. Dank Ihrer hierarchischen Unterstellung hat Ihr Chef eine gewisse Macht über Sie. Diese Macht hat er (hoffentlich) auf legitimen Wege erworben, und sie ist durch zahlreiche Gesetze eines modernen Rechtsstaates begrenzt. Die zwar begrenzte, aber gleichwohl faktisch und rechtlich vorhandene Übermacht Ihres Chefs verpflichtet ihn übrigens, seine Macht gut zu gebrauchen. Ein Chef, der seine Macht missbraucht, ist ein schlechter Chef. Ein Chef, der seine Macht nicht gebraucht, ist ein schwacher Chef. Ein Chef macht dann guten Gebrauch von seiner Macht, wenn er sie zum Wohle der Organisation einsetzt, die ihm die Macht verliehen hat, und zum Wohl seiner Mitarbeiter, über die er Macht hat. Ein Chef ist dann von der inneren Haltung her ein gesunder Machtinhaber, wenn sich ein inneres Ja zur Macht mit einer Motivation des Dienens („Demut“) die Waage hält. Er möchte dem Wohlergehen des Unternehmens und dem Wohlbefinden der ihm unterstellten Mitarbeiter dienen. Die Kunst, beides miteinander zu verbinden, nennt man Führung.

Nun begehen allerdings immer wieder Führungskräfte die Führungssünde, ihr hierarchisches Machtgefälle zum Mitarbeiter, das bei unternehmerischen Entscheidungen zweifelsohne gilt, auf die rein menschliche Beziehung von Mensch(-Chef) zu Mensch(-Mitarbeiter) zu übertragen. Nochmals: Kein Mensch hat das Recht, sich menschlich über andere Menschen zu stellen! Leider gibt es aber auch Mitarbeiter, die ihre Chefs zu einer solchen Fehlhaltung geradezu einladen, indem sie sich ihm mit einer eigenen Fehlhaltung, quasi mit einem „mentalen Bückling“, nähern. Respektieren und akzeptieren Sie die hierarchische Höherstellung Ihres Vorgesetzten, aber nicht mit gebeugter Haltung und serviler Unterwürfigkeit! Tun Sie sich das nicht an! Gehen Sie zu Ihrem Chef erhobenen Hauptes und aufrechten Ganges! Wie soll denn Ihr Chef Sie respektieren, schätzen, fordern und fördern, wenn Sie sich selbst mental zum Unterhund machen? Treten Sie ihm würdevoll entgegen und achten Sie seine Würde! Überrigens wird sich auch Ihr Chef viel wohler fühlen, wenn Sie ihm auf Augenhöhe begegnen.

## 3. Bringen Sie Ihre fachliche Kompetenz ein!

So mancher Mitarbeiter fühlt sich seinem Chef fachlich überlegen, und er ist es auch. Vielleicht verfügen Sie, anders als Ihr Vorgesetzter, über ein mit Glanz und Gloria abgeschlossenes Hochschulstudium, das Sie als Experten auf dem neuesten Stand ausweist. Vielleicht sind Sie im fortgeschrittenen Alter und einem viel jüngeren Chef unterstellt, obschon Sie über einen Erfahrungsvorsprung von Jahrzehnten verfügen. In solchen Konstellationen lauert die Versuchung, sich mental über seinen Chef zu erheben, eine innere Arroganz zu entwickeln und ihm seine Chef-Position streitig zu machen, vielleicht nicht offen, aber doch im stillen Kämmerlein. Besser für Sie und ihn ist es, aus dieser „Not“ eine „Tugend“ zu machen, indem Sie klar zwischen „Führungskompetenz“ und „Fachkompetenz“ unterscheiden.

Es ist zu hoffen, dass Sie auf irgendeinem Gebiet – berufliche Ausbildung, praktische Erfahrungen, direkte Kontakte (z.B. an der „Front“), besondere Fähigkeiten und Kenntnisse (z.B. Sprachen, interkulturelle Kompetenz, IT-Virtuosität) – einen Know-How-Vorsprung gegenüber Ihrem Chef haben. Gerade dadurch werden Sie für Ihren Chef und Ihre Firma interessant und wertvoll. Genau dafür sind Sie ja eigentlich eingestellt worden. Somit ist Ihre Funktion als Mitarbeiter nicht nur die eines „Ausführenden“ sondern auch die eines „Experten“ und damit auch, zumindest gelegentlich, die eines Beraters für Ihren Chef. Machen Sie von Ihrer Expertenrolle reichlich Gebrauch: Sie sind der Berater, Ihr Chef ist Ihr Kunde. Führen Sie Ihren Chef-Kunden mit Ihrem Wissen zu seinem Nutzen und zum Nutzen des Unternehmens! Das ist nicht nur Ihr gutes Recht, sondern im Grunde auch Ihre Pflicht. Erfüllen Sie diese Pflicht mit gesundem Selbstwertgefühl, ja Stolz, aber in der ehrlichen Absicht, Ihrem Chef-Kunden grösstmöglichen Nutzen zu bringen, ohne Überheblichkeit und Besserwisserei.

Seinen Chef mit dem eigenen Wissensvorsprung führen heisst manchmal auch, ihn frühzeitig und deutlich vor Gefahren zu warnen. Dies zu unterlassen und ihn sehenden Auges ins offene Messer laufen zu lassen, ist nicht nur ein Akt grösster Illoyalität sondern auch eine menschliche Schweinerei. Sie und Ihr Chef sind menschlich gleichgestellt und verfügen beide über die gleiche, uneingeschränkte Menschenwürde. Hierarchisch steht Ihr Chef über Ihnen und in irgendeiner fachlichen Hinsicht stehen Sie über Ihrem Chef. Lassen Sie ihm seine zusätzliche „Vorgesetztenwürde“ und erfreuen Sie sich Ihrer zusätzlichen „Expertenwürde“!

#### 4. Holen Sie sich die Führung, die Sie brauchen!

Sie wollen einen guten Job machen, eine gute Leistung für interne und/oder externe Kunden erbringen. Ein direkter, interner Kunde ist Ihr interner Auftraggeber, Ihr Chef, insbesondere dann, wenn Sie ihm mit Ihrem speziellen Know How speziellen Nutzen bringen, siehe oben. Wofür brauchen Sie dabei ihn als „Chef“, als „Führungsperson“? Wozu und wohin soll er Sie führen, wenn Sie als Berater doch eigentlich ihn führen? Oder angenommen, es besteht ein abgesprochenes oder stillschweigendes Einvernehmen darüber, was Sie für wen, warum und wozu, wie und bis wann, mit welchen Mitteln leisten sollen. Ebenso stimmen alle darin überein, dass Sie Ihre Leistung selbständig, richtig und gut erbringen. In solchen Situationen brauchen Sie so gut wie keine Führung, zumindest solange die Wetterlage „business as usual“ ist.

Was aber, wenn Sie noch neu in Ihrem Job sind? Oder wenn die Wetterlage „business as usual“ ein frommer Wunsch geworden ist? Oder weil drastische Change-Programme keinen Stein mehr auf dem anderen lassen? Dann brauchen Sie Führung im Sinne von Orientierung. Diese erhalten Sie durch Informationen und Begründungen, die Sie für sich nachvollziehen und annehmen können. Dann ist Ihr Chef gefordert, Sie zu seinem Kunden zu machen und Ihnen Führungs-Dienstleistungen zu erbringen. Ihr (Kunden-)Nutzen besteht dabei in der Erfahrung von Sinn, Sicherheit und Lust auf Leistung.

Eine dafür klassische und alltägliche Situation ist das Briefing. Stellen Sie sich vor, Sie sind ein selbständiger Erbringer von Dienstleistungen (z.B. Werber, Architekt, Treuhänder) und haben bei einem neuen Kunden Ihren erstmaligen Auftrag akquiriert. Was werden Sie mit grösster Selbstverständlichkeit tun? Sie holen sich ein umfassendes Briefing, das Sie über das Für wen, das Warum und das Wozu sowie über relevante Randbedingungen wie Termine, Budget, Hilfsmittel und Begrenzungen in Kenntnis



setzt. Denn nur mit einem solchen umfassenden und klaren Verständnis sind Sie in der Lage, Ihr Bestes zu geben, d.h. mit Ihrem Wissen und Können den grösstmöglichen Kundennutzen zu erzeugen.

Ein Grossteil von Frust, erst beim Chef und nachher auch beim Mitarbeiter, wegen als „ungenügend“, „unbrauchbar“ oder „unbefriedigend“ deklariertes Mitarbeiterleistungen geht auf das Konto eines flüchtigen, mangelhaften, wenn nicht gar ausgebliebenen Briefings seitens des Chefs. Wer gute Dienstleistungen ernten will, muss erst einmal eine gute Briefing-Dienstleistung sehen. Was hindert Sie als Auftragnehmer daran, sich diese Aussicht, wenn benötigt aber nicht erhalten, bei Ihrem Chef/Auftraggeber aus eigener Initiative zu holen? Stellen Sie ihm die für Sie wichtigen und richtigen Fragen! Ihre ehrlichen Fragen nach dem Für wen (Kunden), Warum (Umstände) und Wozu (Zweck, Absicht) befriedigend zu beantworten, ist Führungs-Pflicht Ihres Chefs. Und falls er über befriedigende Antworten (noch) nicht verfügt, ist er verpflichtet, sich diese Antworten, womöglich weiter oben, zu holen, genauso, wie Sie letztendlich verpflichtet sind, sich ein brauchbares Briefing bei Ihrem Chef zu holen. Warum? Weil Sie sich beide dem Wohle der Firma verpflichtet haben, die ja auch Ihrer beider Salär bezahlt.

### 5. Klären Sie, worauf es ankommt!

Vermutlich ist auch Ihnen das Führen mit Zielen sattem bekannt, gehört es doch zum Standardprogramm aller Kurse und Bücher zu diesem Thema. Nichts gegen „Management by Objectives“ (MbO), aber in der praktischen, täglichen Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern sollte es durch ein weiteres Prinzip ergänzt werden: Führen mit Leistungsmerkmalen.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit erbringen Sie (Dienst-)Leistungen, die von internen oder externen Nutzniessern, genannt Kunden, genutzt oder weiterverarbeitet werden. Es lohnt sich, Ihre verschiedenen Kunden und deren Kunden („Kundes-Kunden“) zu identifizieren und sich dann bei jedem Kunden bzw. bei jeder Kundengruppe zu fragen: Welchen Nutzen hat der Kunde aus meiner Leistung? Die Frage ist nicht: Was tue ich alles für den Kunden? Vielmehr geht es um die Frage: Was hat der Kunde davon? Wenn Sie für einen Kunden 7 Tage 24 Stunden verfügbar sind, dann besteht sein Nutzen in der sofortigen Lösung eines Problems und in der Minimierung von Schäden, die aus dem Problem erwachsen. Sie können gleichsam das Feuer löschen, bevor die ganze Hütte abgebrannt ist. Ist erst einmal der Kundennutzen geklärt, dann sollten Sie sich weiter fragen: Wie muss ich meine Leistung gestalten, um den erkannten Kundennutzen so gross wie möglich werden zu lassen? Die Antworten auf diese Frage heissen „Leistungsmerkmale“. Geht es, wie im Beispiel, um die Erbringung eines Präventionsnutzens, dann sind Wachsamkeit, Vorausschau, frühzeitiges, rasches, wenn möglich pro-aktives Handeln Nutzen maximierende Leistungsmerkmale. Andere Leistungsmerkmale je nach Kundennutzen wären Genauigkeit, Kosten-Nutzen-Effizienz, Originalität, Ausgewogenheit, Schlüssigkeit, Verständlichkeit, Übersichtlichkeit, ästhetische Anmutung, Unterhaltsamkeit, Geduld, Umsicht, Einfühlsamkeit, Schlagfertigkeit u.a.m..

Machen Sie die relevante Leistungsmerkmale zum Gegenstand jedes Briefing-Gesprächs, gleich ob von Ihnen oder von Ihrem Chef initiiert! Sich bewusst zu machen und Einigkeit darüber zu erzielen,



worauf es bei einem Auftrag wirklich ankommt, um den damit verbundenen Zweck, sprich Kundennutzen, maximal zu realisieren, hilft Ihnen als Auftragnehmer und Ihrem Chef als Auftraggeber gleichermaßen. Die Aufmerksamkeit beider Akteure wird nun auf verbindende und verbindliche, qualitative Leistungsmerkmale gelenkt.

Und wenn der Auftrag ausgeführt wurde und es darum geht, Ihre Leistung zu beurteilen, können und sollten Sie auf die dazumal vereinbarten Leistungsmerkmale zurückgreifen, denn diese und nichts anderes sind die Gütekriterien für Ihre Leistung. Stellen Sie und Ihr Chef in einem Debriefing-Gespräch gemeinsam fest, dass die Leistungsmerkmale in hohem Masse verwirklicht wurden, kommt dies einer Leistungsanerkennung durch Ihren Vorgesetzten gleich. Bei grösseren Ist-Soll-Diskrepanzen besprechen Sie Massnahmen zur Verbesserung oder Korrektur. Wie auch immer, der Rückgriff auf von beiden Seiten abgesegnete Leistungsmerkmale vertreibt die Willkür aus Debriefing-Gesprächen, fördert Ihre Entwicklung als Mitarbeiter und steigert die Qualität der Zusammenarbeit mit Ihrem Chef.

## 6. Erbringen Sie Ihrem Chef einen echten Entlastungsnutzen!

Mitarbeiter A zum Chef: „Lieber Chef, ich möchte gerne einen guten Job machen. Deshalb werde ich alle halben Stunden bei Dir vorbeischaun und Dich bitten, einen Blick auf meine Arbeit zu werfen, denn ich möchte sicherstellen, dass ich auf dem richtigen Weg bin.“ Mitarbeiter B zum Chef: „Lieber Chef, dieses Thema kannst Du voll und ganz mir überlassen. Du hast genügend andere Baustellen, um die Du Dich kümmern musst. Für diese Baustelle hier übernehme ich die Verantwortung. Du kannst Sie getrost vergessen.“ Was glauben Sie, welcher der beiden Mitarbeiter dem Chef lieber ist?

Natürlich tut der Mitarbeiter A das einzig Richtige, wenn er neu im Job, noch in der Einarbeitungsphase ist. Das ist die Zeit, in der ein Chef in seinen Mitarbeiter Zeit investieren muss, um nachher einen return on investment in Form eines spürbaren Entlastungsnutzen zu erhalten. Stellt sich dieser aber mit der Zeit nicht ein, bleibt der Mitarbeiter für den Chef eine Be- statt Entlastung. Genau damit bahnt sich der Mitarbeiter den Weg in seine Entlassung! Warum nämlich sollte man einen Mitarbeiter bezahlen, wenn er einem mehr Arbeit bereitet als er abnimmt?

Mit dem blossen Abnehmen und Ausführen von Arbeiten ist es allerdings nicht getan. Der wirkliche Entlastungsnutzen für den Chef tritt erst dann ein, wenn er das Thema „getrost vergessen“ kann. Woher kommt das?

Die technologische Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat dazu geführt, dass in der heutigen Arbeitswelt Überforderung und Überlastung vor allem in einer zu grossen Anzahl von „Baustellen“, wo etwas schief gehen kann, besteht. Dank Internet, Smart Phones und Tablets haben wir alle mehr Baustellen, als wir gleichzeitig beobachten und bearbeiten können. Wir müssen aber den Lichtstrahl unserer Aufmerksamkeit bündeln und an einem Ort halten, wenn wir gute Arbeit leisten wollen. Unsere Aufmerksamkeit können wir nicht gleichzeitig überall haben, auch beim besten Willen nicht. Das könnte nur ein Gott, weshalb auch die Religionen keine Mühe mit der Annahme haben, Gott könne gleichzeitig Milliarden von Gebeten erhören.



Weil Ihr Chef eben auch kein Gott sondern ein Mensch ist, sehnt er sich kaum nach etwas mehr als nach dem Vergessen können von Aufmerksamkeit abziehenden Baustellen. Einen solchen echten Entlastungsnutzen können Sie ihm bieten, indem Sie Ihre volle Aufmerksamkeit auf diese Baustelle richten und dort halten, glaubhaft ein volles Commitment eingehen und die volle Verantwortung übernehmen. Wenn es Ihnen gelingt, Ihrem Chef diese wohltuende Erleichterung zu verschaffen, machen Sie sich für ihn geradezu unentbehrlich. Bei Ihrer nächsten Lohnverhandlung wird das eine Ihrer besten Trumpfkarten sein!

## 7. Verfolgen Sie den gemeinsamen Erfolg!

Machen Sie aus sich, Ihrem Chef und Ihren Kollegen ein starkes Erfolgsteam! Könnte jeder von Ihnen den angestrebten Erfolg im Alleingang erzielen, würden Sie vielleicht aus Kostengründen ein Büro teilen, aber wohl kaum als Team zusammenarbeiten. Für Ihren gemeinsamen Erfolg braucht es offenbar das Zusammenwirken von verschiedenen, sich ergänzenden Rollen, Kompetenzen und Leistungsbeiträgen. Der Output als Ganzes soll dabei mehr sein als die Summe aller Inputs. Deshalb die folgenden Empfehlungen:

- ✓ Verbünden Sie sich mit Ihrem Chef und anderen Mitarbeitern für einen gemeinsam anzustrebenden Erfolg, auf den alle miteinander hinarbeiten! Sprechen Sie darüber mit Ihrem Chef und Ihren Team-Kollegen. Sie erzeugen so ein alle verbindendes Wir-Gefühl jenseits von Hierarchie und Fachgebiet, das Sie als Team zusammenschweisst und trägt. Ein solches Wir-Gefühl können Sie manchmal bei Fussballmannschaften beobachten. Es trägt wesentlich zur Lebens- und Arbeitsqualität bei. Und wenn sich dann der gemeinsame Erfolg eingestellt hat, schlagen Sie Ihrem Chef vor, diesen dann auch gemeinsam in angemessener Form zu feiern, so wie es siegreiche Fussballmannschaften auch tun.
- ✓ Für gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung untereinander ist es wichtig, dass alle Team-Mitglieder inklusive Teamleiter von sich selbst und von allen anderen ein klares Bild haben, womit und wie jeder einzelne bestmöglich zum Ganzen beiträgt.<sup>1</sup> Zeichnen Sie sich ein entsprechendes Bild, in dem Ihre eigenen Konturen und diejenigen Ihres Chefs besonders deutlich hervortreten! Und dann besprechen Sie dieses Bild mit Ihrem Chef! Ein echtes und wirksames Team ist heterogen zusammengesetzt. Es besteht aus profilierten, selbstbewussten Persönlichkeiten, die ihre individuellen Einzigartigkeiten zum Gelingen des Ganzen einbringen, so ähnlich, wie die vier verschiedenen Instrumente und Musiker in einem Streichquartett einen Gesamtklang erzeugen.

<sup>1</sup> \* Dazu gibt es einen speziellen Workshop „[Evolve Your Team!](#)“ mit dem awaremem® Motivatoren-Spiegel, einem Online Tool, das die berufsbezogenen Neigungen, Abneigungen, Interessen und Werthaltungen sichtbar macht, siehe unter [www.findyourvoice.ch](http://www.findyourvoice.ch).

Auch ein Streichquartett hat seinen Chef: den ersten Geiger. Wenn Sie als zweiter Geiger sich aktiv für die Stärkung des gesamten Teams einsetzen, schaffen Sie sich eine informelle Leader-Position, die ihnen niemand neidet und die von allen, auch von Ihrem Chef, geschätzt wird.



### 8. Verstehen Sie unterschiedliche Sichtweisen ...

Gemeinsamer Erfolg verbindet. Wo Menschen zusammen leben und zusammen arbeiten, gibt es aber auch Trennendes. Jeder Mensch lebt sein eigenes Leben mit eigenen Herausforderungen, Sehnsüchten und Zielen. Menschen haben persönliche Biografien und Erfahrungen, Neigungen und Abneigungen, Stärken und Schwächen. Das gilt auch für Sie und Ihren Chef. Divergierende Meinungen und Bedürfnisse, die gelegentlich zu veritablen Konflikten führen, sind deshalb vorprogrammiert. Nicht vorprogrammiert ist indessen, wie Sie und - vielleicht als Folge Ihres eigenen Verhaltens – Ihr Chef mit solchen Konflikten umgehen. Sie können rechthaberisch auf Ihrer Sicht der Dinge als die einzig wahre bestehen. Sie können versuchen, Ihre Position knallhart mit dem Einsatz von Drohungen durchzuboxen. Wundern Sie sich dann bitte nicht, wenn Ihr Chef genau das Gleiche tut. Sie schaukeln sich dann gegenseitig hoch, der Konflikt eskaliert, es wird Porzellan zerschlagen, womöglich mit Wunden auf beiden Seiten, die niemals ganz verheilen werden. Lohnt sich das? Gibt es nicht etwas besseres?

Ja, es gibt einen Ansatz, der die zwischenmenschliche Beziehung schont und sachliche Problemlösungen generiert, die beiden Parteien, Ihnen und Ihrem Chef Vorteile bringen. Es ist die erlernbare Kunst des Gewinn-Gewinn-Verhandelns. Daraus zwei Empfehlungen. Sie entstammen dem *Offenen Verhandeln nach dem Harvard-Konzept*<sup>2</sup>.

Erstens: Stellen Sie sich vor, Sie sitzen vor einem Tisch, auf dem ein grosses M gemalt ist. Was sieht Ihr Gegenüber? Ein grosses W. Ihr Nachbar zur Linken sieht ein grosses E, Ihr Nachbar zur Rechten eine 3. Und wer hat recht? Alle vier! Das ist die „Objektivität“! Wir können gar nicht anders als Dinge aus unserer jeweiligen Perspektive wahrzunehmen. Diese ist das Produkt von aktuellen Bedürfnislagen, früheren Erlebnissen, Gewohnheiten, Überzeugungen, Wertvorstellungen und Kulturen. So sieht Ihr Chef vielleicht Risiken, wo Sie nur Chancen sehen. Oder Sie beurteilen etwas als schnell, gross oder stark, was Ihrem Chef als langsam, klein oder schwach erscheint. Je nach Rolle oder Aufgabe ist die Optik eine andere.

Deshalb sollten Sie sich bemühen, die von der Ihrigen abweichende Sichtweise Ihres Chefs zu verstehen, indem Sie deren Hintergründen nachgehen. Fragen Sie ihn: „Wie kommst Du zu dieser Sicht der Dinge? Ich möchte nachvollziehen können, was Dich zu dieser Beurteilung geführt hat.“ Und dann hören Sie ihm bitte offen zu, ohne zu werten. Nachher sind Sie dran: „Jetzt möchte ich Dir gerne näher bringen, warum ich die Sachlage so sehe, wie ich sie sehe“. Versuchen Sie, zu verstehen und sich verständlich zu machen. In jeder Zusammenarbeit ist es hilfreich, die Tatsache unterschiedlicher Wahrnehmungen zu akzeptieren, die jeweils andere Sichtweise zu respektieren und in den Prozess der Problemlösung mit einzubeziehen.

<sup>2</sup> \* Der Autor dieses Ratgebers gibt Seminare in dieser Methode der Gewinn-Gewinn-Verhandlungsführung als Senior Associate Consultant und Partner von Egger, Philips + Partner AG, Zürich ([www.eggerphilips.ch](http://www.eggerphilips.ch)).

### ... und Interessen!

Zweitens: Legen Sie die Karten auf den Tisch! Die „Karten“ sind Ihre Interessen und natürlich auch die Interessen Ihres Chefs. Ein „Interesse“ ist nicht, was jemand will, sondern warum oder wozu er oder sie es will. Ein „definiertes Ziel“, eine „klare Vorstellung“, eine „konkrete Forderung“ ist kein Interesse,

sondern eine gedankliche Annahme darüber, wie ein Interesse oder ein Bündel von Interessen befriedigt werden soll. Wer diese Annahme mit Vehemenz vertritt, verkennt, dass es vielleicht noch ganz andere, vielleicht viel bessere Möglichkeiten gibt, die zugrunde liegenden Interessen zu befriedigen. Es sind die Interessen, die uns wirklich bewegen oder auch stoppen. Deshalb lohnt es sich, bei sich selbst und beim Gesprächspartner solche hinter den gedanklichen Vorstellungen oder gar hart verteidigten Verhandlungspositionen liegenden Beweggründe zu erforschen. Man wird dabei feststellen, dass meist mehrere im Spiel sind, die auf Erfüllung, mindestens aber auf Berücksichtigung drängen. Hier hilft es, die einzelnen Interessen zu gewichten.

Wenn Sie die Interessen Ihres Chefs anerkennen und ernst nehmen, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass er mit Ihren Interessen genauso verfahren wird. Angenommen, es ist Freitag und Ihr Chef teilt Ihnen mit, das er von Ihnen „die ganz neuen Statistiken, anschaulich auf Powerpoint aufbereitet, unbedingt bis Montag früh“ braucht. Für Sie bedeutet das einmal mehr Wochenendarbeit. Nachdem das aber in letzter Zeit mehr die Regel als die Ausnahme war, was zu Klagen Ihrer Familie geführt hat, weshalb Sie dieser für das bevorstehende Wochenende einen Ausflug ins Tessin, und zwar ohne zeitliche Beschränkung versprochen haben, wirkt das Ansinnen Ihres Chefs bei Ihnen schweisstreibend. Statt mit einem zwar verständlichen, aber unproduktiven „Unmöglich! Kommt nicht in Frage!“ zu reagieren, stellen Sie besser Ihrem Chef die Frage: „Warum gerade bis Montag früh und wozu auf Powerpoint anschaulich aufbereitet?“ Er müsse, so seine Antwort, an einer kurzfristig anberaumten Sitzung am Dienstag eine Empfehlung abgeben, die sich auf die neuesten Statistiken stützt. Den Montag Vormittag habe er für die Vorbereitung dieser Sitzung vorgesehen, weil am Nachmittag ein, wenn auch nicht sehr dringender, Gesprächstermin eingetragen war. Und jetzt sind Sie an der Reihe, Ihre Interessen offen zu legen. Erklären Sie ihm die Frustrationen und Bedürfnisse Ihrer Familie sowie Ihr abgegebenes Versprechen für das kommende Wochenende.

## 9. Suchen Sie nach Sowohl-als-auch-Lösungen!

„Was gibt es für Möglichkeiten, wie sowohl Du, lieber Chef, bis Dienstag Deine Powerpoint-Präsentation mit Deiner Empfehlung fertig hast, als auch gleichzeitig ich verhindern kann, mein Familie erneut zu frustrieren?“ Eine solche Sowohl-als-auch-Frage, die explizit die Interessen beider Gesprächspartner nennt, heisst im *Offenen Verhandeln nach dem Harvard-Konzept*<sup>®</sup> „Kreative Frage“, denn sie stimuliert Kreativität. Kreative Fragen öffnen das Denken beider Akteure für neue Lösungsansätze. Sie laden zu Gedankenspielen, möglichen Lösungen, „Optionen“ ein. Vorher undenkbare Szenarien, Varianten, Modelle entstehen, die beiden Seiten Vorteile bringen. Der Sowohl-als-auch-Ansatz in der Frageformulierung verbindet die Gesprächspartner zu einem echtem Team, das gemeinsam nach einer eleganten Lösung strebt, statt nur zum eigenen Vorteil zu argumentieren.

Lesen Sie noch einmal das obige Beispiel einer kreativen Frage und erlauben Sie sich, alle möglichen (und unmöglichen) Antwort-Ideen kommen zu lassen. Sie werden erstaunt sein, wie viele Szenarien Ihnen dabei in den Kopf schiessen. Wahrscheinlich wird eine Idee oder eine Kombination von Ideen darunter sein, die sowohl Sie und Ihre Familie als auch Ihren Chef glücklich macht, weil sie die Interessen aller Beteiligten zu befriedigen vermag.



Und noch ein Tipp: Sollten Sie in einem Gespräch, sei es mit Ihrem Chef oder mit wem auch immer, derjenige sein, der eine „Kreative Frage“ formuliert, nennen Sie bitte zuerst die Interessen Ihres Gesprächspartners (sowohl...) und dann erst Ihre eigenen (als auch... ). So merkt Ihr Gesprächspartner, dass Sie seine Interessen ernst nehmen und deren Befriedigung Ihnen wirklich am Herzen liegt. Für eine fruchtbare Zusammenarbeit ist es ungemein förderlich, wenn man die eigenen Interessen beim Partner „in guten Händen“ weiss. Mit Schwäche oder Kleinigkeiten hat dies nichts zu tun. Was spricht dagegen, auf der Grundlage einer Vertrauensbeziehung und mit dem Nebeneffekt ihrer weiteren Festigung offen über Interessen zu sprechen und diese gegenseitig anzuerkennen? Letztlich ist es die Befriedigung von wichtigen Interessen, die über den Verbleib in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit entscheidet. Das gilt auch für Sie und Ihren Chef.

### 10. Loben Sie Ihren Chef!

Ja, loben Sie ihn! Warum eigentlich nicht? Weil er Ihr „Chef“ ist? Bedenken Sie noch einmal, dass Chef sein und Mitarbeiter sein lediglich Rollen, Funktionen in einer Organisation sind, basierend auf einem gleichgestellten Mensch sein, das beiden eigentümlich ist. Beide, Chef wie Mitarbeiter, wollen und sollen ihre Rollen gut ausfüllen. Sie können und sollen dabei einander helfen. Ihr Chef kann und soll Sie fordern und fördern, um Sie als Mitarbeiter und Fachkraft erfolgreich(er) zu machen. Sie können – und sollen! – Ihren Chef fordern und fördern, um ihn als Führungskraft erfolgreicher zu machen. Nichts anderes ist „Führung nach oben“! Zwischen Ihnen und Ihrem Chef besteht eine – positive oder negative! – Wechselwirkungskette. Nutzen Sie diese Wechselwirkung für Ihre gegenseitige Förderung und Entwicklung!

Was ist eigentlich ein Lob? Ein Lob ist eine verbale Leistungsanerkennung anlässlich einer erbrachten Leistung und besteht in der möglichst präzisen Nennung von verwirklichten Leistungsmerkmalen. Beispiel: „Lieber Mitarbeiter, Deine spektakuläre Grafik zeigt unseren Aktionären messerscharf und auf einen Blick, wo in dem neuen Geschäftsfeld ihre Chancen und Risiken liegen. Dank Dir für diese besondere Anstrengung, die sich wirklich gelohnt hat!“ Ein Lob bewirkt beim Gelobten Leistungsbewusstsein, erhöhte Leistungsmotivation und in der Folge eine weitere Leistungssteigerung. Verbindet man das Lob noch mit einem Dank, der mehr die aufgewendete Mühe als das erzielte Ergebnis anspricht, so nährt dies die rein menschliche Beziehung zwischen Lobendem und Gelobtem.

Damit ein Lob tatsächlich ausgesprochen werden kann, muss der Lobende die verwirklichten Leistungsmerkmale zuvor festgestellt haben. Eine Leistung, die nicht erkannt wurde, kann auch nicht anerkannt werden. Leistungsmerkmale wiederum können nur erkannt werden, wenn man sie beachtet, was seinerseits nur getan wird, wenn sie zuvor als solche definiert wurden. Weil dies aber nur selten geschieht, hören wir landauf und landab laute Wehklagen von Mitarbeitern: „Ich bekomme zu wenig Lob für meine Leistung!“

Und dann gibt es noch das ganz leise Jammern von Chefs: „Und wer lobt bitte mich, wenn ich ein guter Chef bin?“ Auch ein Chef verdient Lob anlässlich einer erbrachten Führungsleistung, und auch ein solches Lob besteht in der möglichst präzisen Nennung von verwirklichten Leistungsmerkmalen. Beispiel: „Lieber Chef, Du hast gerade wunderbar auf den Punkt gebracht, was die Qualität meiner Grafik für



unsere Aktionäre ausmacht. Ich danke Dir für Deine Bemühung, ein professionelles Lob auszusprechen! Es ist Dir gelungen. Jetzt weiss ich auch für die Zukunft, worauf es bei solchen Visualisierungen entscheidend ankommt.“ Oder ein anderes Beispiel: „Lieber Chef, das war ein eindrückliche Briefing, auf das Du Dich offensichtlich gründlich vorbereitet hast, und dafür danke ich Dir! Deine plastische Schilderung der Leidensgeschichte unseres enttäuschten Kunden hilft mir sehr, mich in ihn hinein zu versetzen, wenn ich demnächst die Suppe auslöffeln muss. Mir ist klar geworden, dass es dabei auf ein sehr verständnisvolles, ja fast schon therapeutischen Vorgehen mit ihm ankommt.“

Sie merken vielleicht an diesen Beispielen: Richtiges, gezieltes Loben ist ein enorm wirkungsvolles Führungsinstrument, und zwar sowohl nach unten als auch nach oben. Machen Sie davon Gebrauch! Üben Sie gezieltes Loben, nicht nur bei Ihrem Chef, Ihren Mitarbeitern oder Ihren Arbeitskollegen. Auch Ihre privaten Dienstleister (z.B. im Restaurant oder beim Coiffeur) fühlen sich wertgeschätzt und werden besser, wenn Sie deren verwirklichte Leistungsmerkmale explizit anerkennen.

Noch eine kleine Warnung: Verwechseln Sie bitte nicht, wie es leider häufig vorkommt, gezieltes „Loben“ mit „Komplimente machen“. Auch die Alltagssprache macht hier leider keine Unterscheidung. Ein „Lob“ ist eine Leistungsanerkennung und bewirkt eine Leistungssteigerung. Somit ist es ein professionelles Führungsinstrument. Ein „Kompliment“ dagegen ist eine – hoffentlich ehrlich gemeinte! - subjektive Empfindung bezogen auf eine Person mit der Absicht, der Person zu schmeicheln. Beispiel: „Deine neue Frisur macht Dich noch attraktiver!“ Krass gesagt: Ein Lob ist ein Führungsinstrument, ein Kompliment ist ein Verführungsinstrument! Nichts gegen Komplimente im betrieblichen Alltag! Sie können ihn aufheitern und Schwung hinein bringen. Schliesslich sind wir ja Menschen aus Fleisch und Blut und keine emotionslosen Roboter. Aber mit Führung im professionellen Sinne, weder nach unten noch nach oben, haben Komplimente nichts zu tun.

### Sie haben es verdient!

Kehren wir am Schluss noch einmal zur Ausgangsfrage zurück: Hat jeder Mitarbeiter den Chef, den er verdient? Das ist wohl etwas überspitzt formuliert, aber es ist sicherlich etwas dran, vor allem auf längere Sicht. Verdient nämlich ein Mitarbeiter einen besseren Chef als denjenigen, den er all seiner Führung nach oben zum Trotz gegenwärtig hat, dann wird er sich über kurz oder lang einen anderen, besseren Chef suchen. Das Gleiche gilt übrigens auch umgekehrt für Chefs in Bezug auf Mitarbeiter. **Gute Mitarbeiter verdienen gute Chefs, und gute Chefs verdienen gute Mitarbeiter!**