

# 1 Personal

Bei den Recherchen zu diesem Buch stellte sich heraus, dass die Menschen bei Führungskräften vor allem eine Eigenschaft schätzen: die Fähigkeit, andere zu motivieren. Bei angehenden Führungspersönlichkeiten wird diese Fähigkeit jedoch nicht einmal am Rande erwähnt, und zwar aus einem ganz einfachen Grund: Die meisten Menschen, die am Beginn ihrer Karriere stehen, haben niemanden, den sie managen oder motivieren könnten.

Dennoch ist die Fähigkeit, sich auf andere Menschen einzustellen, ein äußerst wichtiger Fortschrittsindikator auf dem Weg zur Führungspersönlichkeit. Zu Beginn der Karriere sind in dieser Hinsicht drei Faktoren besonders wichtig:

- *Dezentrierung*: Erkennen Sie, wie Sie sind und wie Sie auf andere wirken.
- *Einflussnahme*: Verkaufen Sie Ihre Ideen gut.
- *Management der Vorgesetzten*: Beeinflussen Sie Ihren Chef.

Dies sind drei Kernfähigkeiten, die Führungspersönlichkeiten auf allen Ebenen einer Organisation beherrschen müssen. Selbst ein Vorstandsvorsitzender muss wissen, wie er am besten mit dem Aufsichtsrat und dessen Vorsitzendem zurechtkommt. Ein effektiver Vorstandschef kommandiert seine Mitarbeiter nicht nur herum, sondern setzt vorzugsweise auf Überzeugung und Einflussnahme. Starke Vorstandschefs kennen sich selbst, sie kennen ihre Schwächen und stellen ein Team zusammen, das diese Schwächen kompensiert. Stuart Rose gab einmal folgenden treffenden Kommentar über die Stärken des Einzelhandel-Unternehmers und Milliardärs Philip Green ab: Er selbst weiß, was er nicht weiß, aber nur wenige andere merken es. Eine gute Führungspersönlichkeit braucht unbedingt genügend Selbstvertrauen, um sich selbst richtig einzuschätzen.

## **Dezentrierung: Erkennen Sie, wie Sie sind und wie Sie auf andere wirken**

Sollte Ihr Chef Sie einmal auffordern, sich selbst kennen zu lernen, lächeln Sie höflich und ergreifen Sie die Flucht, denn oft folgt darauf ein ganzer Wust an psychometrischen Tests, kompliziertem psychologischem Geschwätz und Gruppensitzungen, in denen Sie mit Ihrem inneren Selbst Kontakt aufnehmen sollen. Für Sie persönlich mag es vorteilhaft sein, sich hin und wieder mit Ihrem inneren Selbst zu beschäftigen, für Leader ist eine solche Nabelschau jedoch nicht unbedingt der direkte Weg zum Erfolg.

Sich selbst zu kennen bedeutet nicht einfach, in sich hineinzuschauen. Für Führungspersönlichkeiten bedeutet es, die eigene Wirkung auf andere einschätzen zu können.

Als Führungsperson müssen Sie Ihren persönlichen Stil kennen und ebenso den Stil der Person, mit der Sie zusammenarbeiten. Diese Kenntnisse sind der Schlüssel zu einer wirkungsvollen Einflussnahme. Manche Führungskräfte können dies scheinbar intuitiv: Sie spielen auf anderen Menschen wie auf einem Klavier und wissen instinktiv, welche Töne sie anschlagen müssen, um die beste Resonanz zu erzielen. Wir anderen, die wir nicht über diese angeborene Fähigkeit verfügen, können mit einfachen Mitteln die Wahrscheinlichkeit positiver Reaktionen erhöhen.

»Sich selbst zu kennen bedeutet, die eigene Wirkung auf andere einschätzen zu können.«

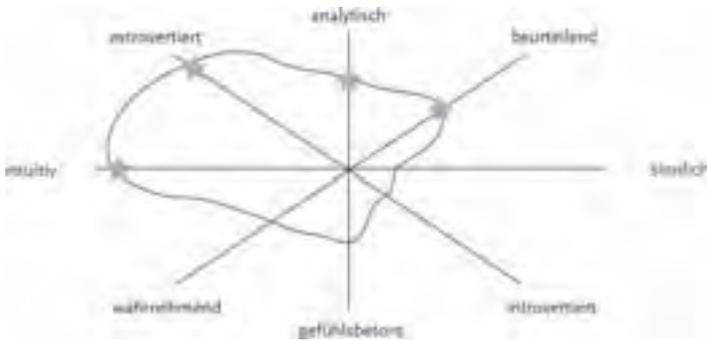
Es gibt mehrere Systeme, mit deren Hilfe Sie Ihren Stil und Ihre Wirkung auf andere Menschen herausfinden können. Eines der bekanntesten ist der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI). Es dauert allerdings Jahre, bis man ein Experte in diesem System geworden ist. Da dies den Rahmen dieser Übung sprengen würde und da wir ja keine Psychologie-Experten, sondern Führungspersönlichkeiten werden wollen, fassen wir uns hier kürzer.

Der MBTI liefert eine Reihe von Typenkennzeichnungen. Mit ausgefeilten Tests lässt sich ermitteln, welcher Typ Sie sind. Als Resultat erhalten Sie meist eine Abkürzung aus vier Buchstaben, wie ESTJ oder INFP. Eine Führungskraft hat nicht die Zeit, jeden, den sie trifft, einem langwierigen Test zu unterziehen. Lesen Sie sich also die Abbildung

Typ	Beschreibung	Positive Wirkung	Negative Wirkung
<b>E</b> (Extrovertiert)	Bezieht seine Energie aus dem Umgang mit Menschen; spricht, bevor er denkt	Verbreitet Energie und Begeisterung	Drängt sich in den Vordergrund, schließt andere nicht ein
<b>I</b> (Introvertiert)	Bezieht seine Energie aus sich selbst; denkt nach, bevor er spricht	Aufmerksam und überlegt, lässt anderen Raum	Hat er nichts zu sagen? Unsicher beim Aufbau von Netzwerken
<b>S</b> (Sinnlich wahrnehmend)	Beobachtet die Umgebung; eher tatsachenorientiert, wenig eigene Ideen	Praktisch zupackend, konkret und detailliert	Langweilig, wenig fantasievoll
<b>N</b> (Intuitiv)	Achtet auf sein Inneres, sich selbst, eigene Ideen	Kreativ und fantasievoll	Sprunghaft, wenig praktisch zupackend, unrealistisch
<b>T</b> (Analytiker)	Entscheidet mit dem Kopf auf der Basis logischen Denkens	Logisch, rational, intellektuell	Kalt und herzlos
<b>F</b> (Gefühls-mensch)	Hört auf die Stimme des Herzens	Empathie hoch entwickelt, verständnisvoll	Denkt nicht klar, ihm blutet schnell das Herz
<b>J</b> (Beurteilend)	Gut organisiert, planvoll, ordentlich	Hohe Arbeitsmoral, konzentriert und verlässlich	Zwanghaft ordentlich, verschlossen, starr, hält an Regeln fest
<b>P</b> (Wahrnehmend)	Hält sich alle Optionen offen, opportunistisch	Work-Life-Balance, liebt die Arbeit	Faul, unordentlich, ziellos und unzuverlässig

**Abb. 1.1:** Kurze Darstellung des Myers-Briggs-Typenindikators (MBTI)

I.I durch und überlegen Sie, welchem Typ Sie Ihrer Meinung (oder Ihrem Gefühl) nach entsprechen. Sie wären kein Mensch, wenn Sie sich bei der Betrachtung der positiven Aspekte der verschiedenen Typen nicht wünschen würden, alle diese Eigenschaften zu besitzen. Doch wenn Sie die negativen Aspekte berücksichtigen, werden Sie sehr schnell erkennen, wie Sie selbst sind, und wie die Person, mit der Sie zu tun haben, einzuordnen ist. Das ist keineswegs besonders ausgefeilt, aber dennoch brauchbar.



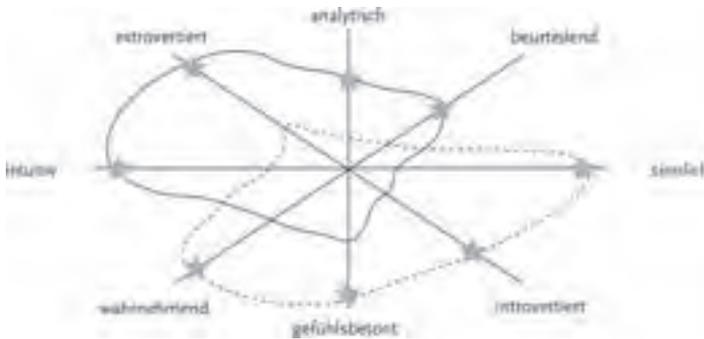
**Abb. 1.2:** Der Stil-Kompass: Mein Chef

Wenn Sie ab jetzt die Menschen, denen Sie begegnen, anhand der Tabelle einschätzen, werden Sie keine Schwierigkeiten mehr haben, sie in die entsprechenden Felder einzuordnen. Das reine Einordnen von Menschen in Schubladen nützt allerdings noch nicht viel. Daher müssen wir mit diesen Informationen etwas anfangen – und an dieser Stelle kommt der Stil-Kompass ins Spiel.

Mit dem Stil-Kompass lässt sich einfach und schnell einschätzen, auf welche Weise man am besten auf eine andere Person Einfluss nehmen kann. Denken Sie an eine Person, die Sie gerne beeinflussen würden, und versuchen Sie, deren Eigenschaften in den Kompass einzuzeichnen, wie in Abbildung 1.2 gezeigt.

Wenn Sie den Stil-Kompass mit dem MBTI-Raster vergleichen, stellen Sie fest, dass Ihr Chef sehr wahrscheinlich kreativ und extrovertiert ist. Er denkt logisch, mag gerne neue Ideen und spricht sehr viel. Dagegen ist er an Diskussionen über Details und an Menschen weniger interessiert. Nun zeichnen Sie einen Stil-Kompass für sich selbst.

Dieses Bild würde bedeuten, dass Sie mehr oder weniger der entgegengesetzte Typ zu Ihrem Chef sind. Sie überlegen, bevor Sie etwas sagen, Sie achten mehr auf die Menschen und Sie beschäftigen sich gerne mit den praktischen Details einer Sache. Das heißt, dass Sie Ihren Chef sehr gut ergänzen. Wenn zwei gleichartige Menschen zusammenarbeiten, hört sich das zwar gut an, ist aber oft unproduktiv. Bei zwei Extrovertierten treffen zu viel Ego und zu viel Getöse in einem Zimmer zusammen, während zwei intuitive Persönlichkeiten zahllose Ideen entwickeln, es aber nicht schaffen, sie umzusetzen. Wenn Sie



**Abb. 1.3:** Der Stil-Kompass: Mein Chef und ich

jedoch mit Ihrem Chef auf seiner Wellenlänge kommunizieren wollen, müssen Sie sich anpassen. Sie dürfen ihn nicht mit Details und Personalproblemen langweilen, aber er wird sich insgeheim darüber freuen, wenn Sie ihm diese Dinge abnehmen und sie selbst erledigen.

»Wenn zwei gleichartige Menschen zusammenarbeiten, hört sich das zwar gut an, ist aber oft unproduktiv.«

Der Stil-Kompass lässt sich auf alle möglichen Stile und Typen anwenden, nicht nur auf die Kategorien des MBTI. Im Folgenden sehen Sie weitere Typen, die sich mit anderen psychometrischen Tests ermitteln lassen:

- intellektuell oder instinktiv,
- einzelgängerisch oder gruppenorientiert,
- idealistisch oder praktisch,
- schnell erregbar oder gelassen,
- fortschrittlich oder konservativ,
- nicht-traditionell oder traditionell,
- zukunfts- oder vergangenheitsorientiert,
- kooperativ oder kommandierend,
- fürsorglich oder antagonistisch,
- empfänglich oder bestimmt,
- unterwürfig oder dominant,

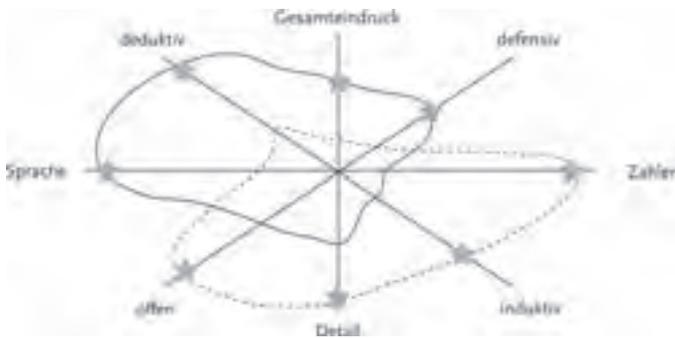
- Akzeptanz oder Vergnügen suchend,
- sensibel oder unsensibel sowie
- sozialistisch oder materialistisch.

Naturgemäß sind die Verfechter eines jeden psychometrischen Tests davon überzeugt, sie allein hätten den Schlüssel zur menschlichen Natur gefunden. Gibt man einem von ihnen den Vorzug, wird man von den anderen, noch während sie sich über diese Dummheit lustig machen, als Ketzer auf dem Scheiterhaufen verbrannt. Um die Hüter des Glaubens an die Psychometrie vollends zu verärgern, können Sie als Leader Folgendes tun: Sie können einen eigenen Stil-Kompass erfinden. Er sollte die wichtigsten Eigenschaften der Person enthalten, auf die Sie Einfluss nehmen wollen. Mit den folgenden Gegensatzpaaren erhalte ich meistens recht brauchbare Ergebnisse:

- Gesamteindruck oder Details,
- Sprache oder Zahlen,
- induktiv oder deduktiv,
- risikotolerant oder risikoscheu,
- kontrollierend oder Eigenverantwortung fördernd,
- schnell oder langsam,
- offen oder defensiv,
- morgens aktiv oder nachmittags aktiv,
- positive oder zynische Einstellung sowie
- analysierend oder zupackend.

Sie entscheiden, welches die hervorstechendsten Eigenschaften der Person sind, die Sie beeinflussen wollen. Tragen Sie diese in den Stil-Kompass ein und zeichnen Sie dann zuerst das Diagramm der anderen Person und dann Ihr eigenes Diagramm ein. So erhalten Sie zwar keine magischen Antworten auf die Frage, wie sich die andere Person am leichtesten beeinflussen lässt, aber Sie werden dazu gezwungen, die richtigen Fragen darüber zu stellen, wie Sie sich am besten auf die Wellenlänge der betreffenden Person einstellen.

Wenn Sie die Angelegenheit für sich interessanter gestalten wollen, tragen Sie auf dem Stil-Kompass statt der Typen entweder Berufe (Schauspieler, Richter, Installateur, Künstler, Ingenieur) oder die Namen bekannter Persönlichkeiten ein. Die meisten dieser Kompassse dürften wir aber wegen der geltenden Gesetze zu Verleumdung und übler Nachrede wohl nicht veröffentlichen.



**Abb. 1.4:** Der Stil-Kompass: Mein Chef und ich (überarbeitete Version)

In Abbildung 1.4 denkt mein Chef deduktiv. Er arbeitet sich von der Theorie beziehungsweise vom Gesamtbild nach unten zu den Einzelheiten vor. Ich halte mich dagegen eher für praktisch veranlagt; ich gehe von den praktischen Details aus und entwickle daraus eine Theorie. Er mag Sprache und Ideen, ich orientiere mich lieber an Zahlen und Fakten. Außerdem kann er manchmal recht defensiv werden. Wenn ich auf seiner Wellenlänge mit ihm kommunizieren will, muss ich meinen Stil grundlegend anpassen. Ich muss zuerst das Gesamtbild meines Vorschlags präsentieren und nur dann näher auf Einzelheiten und Zahlen eingehen, wenn er daran Interesse zeigt.

So können Sie eine endlose Zahl verschiedener Stil-Kompass erstellen. Dahinter steckt der Wunsch, die Knöpfe und Hebel zu finden, die eine andere Person in der gewünschten Weise reagieren lassen. Dies ist nicht nur eine Wissenschaft für sich, sondern ebenso eine Kunst. Vor allem kommt es auf die richtigen Überlegungen an:

- Wie denkt und verhält sich die Person, auf die ich Einfluss nehmen will?
- Wie denke und verhalte ich mich hinsichtlich derselben Kriterien?
- Was muss ich tun, damit unsere Interaktion produktiv verläuft?

Der Stil-Kompass eignet sich am besten, wenn es darum geht, nur eine Person zu beeinflussen. In der Praxis lässt sich in Gesprächen unter vier Augen am meisten bewirken. Bei öffentlichen Meetings haben Sie weit weniger Möglichkeiten zur Beeinflussung. In größerer Runde erhalten neue Ideen nicht so leicht Zustimmung. In der Regel

will man vor Kollegen klug und besonnen wirken, und die einfachste Methode dazu ist, zunächst alle Risiken, Probleme und Widersprüche einer neuen Idee oder Präsentation aufzuzeigen. Kluge Fragen sind weit weniger riskant als kluge Lösungen. Sobald die Person, die Sie beeinflussen wollen, ihre Bedenken einmal öffentlich geäußert hat, wird es doppelt so schwer, sie zu einem Meinungsumschwung zu bewegen, denn dadurch würde sie vor den Kollegen das Gesicht verlieren. Unter diesem Aspekt betrachtet ist jedes Gespräch mit mehr als zwei Anwesenden ein öffentliches Gespräch. Die dritte Person birgt die Gefahr, dass im Anschluss an das Meeting die geäußerten Ideen und Positionen – manchmal bis zur Unkenntlichkeit verzerrt – gerüchteweise in der Organisation die Runde machen.

Leider ist es nicht immer möglich, einen Termin für ein Einzelgespräch mit der betreffenden Person zu bekommen. Manchmal kann man die Person nur im Rahmen eines öffentlichen Meetings erreichen. In einem solchen Meeting mit, sagen wir, acht Teilnehmern gibt es für Sie zwei Möglichkeiten.

Erstens können Sie ganz einfach sich selbst treu bleiben. Auf diese Weise wirken Sie selbstsicher und enthusiastisch. Das ist sehr wichtig, denn bekanntlich reagieren Menschen eher auf visuelle Reize und Äußerlichkeiten als auf inhaltliche Details und Substanz. Wenn Sie es allen Recht machen wollten, wären Sie zum Scheitern verdammt, denn dann wirken Sie nicht natürlich. Sie fühlen sich unbehaglich, strahlen kein Selbstvertrauen aus – und Sie können sich ohnehin nicht an die Stile aller Anwesenden anpassen.

Es gibt aber noch eine zweite, subtilere und effektivere Möglichkeit. Es wird selten vorkommen, dass Sie alle acht Personen gleichzeitig beeinflussen wollen. Ist der Vorstandschef anwesend, müssen Sie ihn wahrscheinlich am dringendsten für sich gewinnen. In diesem Fall schneiden Sie den Inhalt und den Stil Ihrer Präsentation auf ihn zu. Wenn Sie weise sind, haben Sie sich mit einigen der anderen im Raum anwesenden Personen vorab verständigt und sich in Einzelgesprächen ihre Unterstützung gesichert. So bleibt also nur noch der eine, der wichtigste Entscheidungsträger, mit dem Sie nicht vorher sprechen konnten. Mit dem stillschweigenden Einverständnis der anderen und den Ratschlägen, die sie Ihnen eventuell gegeben haben, befinden Sie sich nun in einer guten Ausgangsposition, um die gewünschte Wirkung auf den Vorstandschef zu erzielen. Sie sollten wissen, was ihn mitreißt und begeistert, Sie sollten seine Abneigungen kennen und Sie sollten wissen, welchen Stil er bevorzugt. Wenn Sie also die richtige

Vorarbeit geleistet haben, können Sie sich sogar in einem Meeting mit acht Teilnehmern voll auf die eine Person konzentrieren, auf die es ankommt.

## **Einflussnahme**

### **Ideen verkaufen**

Führung bedeutet unter anderem, dass man andere dazu bringt, etwas zu tun. Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzende wenden viel Zeit auf, um ihre Vision, Plan, Werte und Veränderungen an die Menschen innerhalb und außerhalb ihrer Organisation zu verkaufen. Im Endeffekt sind sie Verkäufer. Ebenso wichtig sind gute Verkaufstaktiken in den unteren Ebenen der Organisation, in denen der Einzelne nie über genügend Macht und Autorität verfügt, um seiner Verantwortung vollständig gerecht zu werden. Angehende Leader lassen sich jedoch nicht von mangelnder formeller Autorität abschrecken. Sie überreden andere Leute, ihnen zu helfen und sie zu unterstützen.

»Führung bedeutet unter anderem, dass man andere dazu bringt, etwas zu tun.«

Für das Verkaufen ist es zwar nützlich, sich auf den Stil und die Wellenlänge der Zielperson einzustellen, dies allein genügt jedoch nicht. Sie benötigen darüber hinaus eine Methode, mit der Sie andere Menschen erfolgreich und dauerhaft beeinflussen können. Führungskräfte müssen lernen, wie erfolgreiche Verkäufer arbeiten.

Bevor wir jedoch dazu übergehen, alles mögliche – von Autos bis hin zu neuen Aufgaben – zu verkaufen, muss ich Sie auf etwas aufmerksam machen. Einflussnahme und Motivation sind zwei ganz verschiedene Paar Stiefel. Wenn es Ihnen gelingt, jemanden zu beeinflussen, ist das ein einmaliges Ereignis. Sie bringen ihn dazu, seine Meinung zu ändern, und er stimmt einer Sache zu. Wenn es Ihnen dagegen gelingt, jemanden zu motivieren, ist das mehr als eine Transaktion. Sie bauen damit eine nachhaltige Beziehung auf. Motivierte Personen tun oft Dinge, die Sie gar nicht von ihnen verlangt haben, und sie erledigen auch solche Dinge mit Einsatzfreude, die Sie niemals befehlen könnten.

In Kapitel 5 werden wir näher auf das Thema der Motivation eingehen.

Beim Verkauf einer Idee oder eines Gegenstands arbeiten wir normalerweise auf einer von drei Ebenen:

- Merkmale,
- Vorteile sowie
- Hoffnungen und Träume.

Mit Merkmalen arbeitet es sich am leichtesten. Merkmale sind die inhärenten Eigenschaften einer Idee oder eines Gegenstandes. Der Computer hat einen Prozessor mit 3,0 GHz, eine Festplattenkapazität von 100 GB und einen Hauptspeicher von 1 GB; das IT-Projekt kostet 5 Millionen Euro, dauert 18 Monate und soll das derzeitige Buchhaltungssystem ersetzen. Jemand, der von einer Idee oder einem Auto begeistert ist, fällt anderen oft stundenlang mit den kleinsten Details auf die Nerven. Dies wirkt selten positiv auf die Betroffenen.

Vorteile dagegen verwandeln die Merkmale in etwas, das die Menschen besitzen wollen. Der Computer hat also vielleicht zahllose hervorragende Merkmale, aber wirklich interessant ist, dass man damit Heimvideos bearbeiten kann, denn dazu benötigt man viel Arbeitsspeicher und eine hohe Prozessorleistung. Sie denken jetzt womöglich: Bevor ich ein Heimvideo bearbeite, gebe ich mir die Kugel. In diesem Fall liegen für Sie die Vorteile des Computers eben darin, dass Sie damit komplexe CAD-Programme benutzen oder coole Videospiele laden können. Wichtig ist, dass ein Produkt jedem Gesprächspartner andere Vorteile bietet, während die Merkmale immer dieselben bleiben.

All das liegt auf der Hand. Es ist so offensichtlich, dass es ganz häufig übersehen wird. Die Leute reden über Merkmale und Vorteile, die ihren Gesprächspartner überhaupt nicht interessieren. Wenn Sie jemanden beeinflussen wollen, dürfen Sie nicht von Ihren Ideen beziehungsweise Ihrem Gegenstand ausgehen, sondern Sie müssen die Bedürfnisse und Wünsche Ihres Gegenübers berücksichtigen. Sobald Sie diese kennen, können Sie Ihre Idee auf eine Art und Weise präsentieren, die sein Interesse weckt und ihn überzeugt. Vorstandsvorsitzende machen das ständig. Wenn ein Vorstandschef beispielsweise eine große Expansionsoffensive in einen neuen Markt plant, erwähnt er möglicherweise die Größe des neuen Marktes und seine weiteren Merkmale, um seine Idee zu verkaufen. Das Hauptaugenmerk richtet er aber sicherlich auf die Vorteile seines Plans. Für die Aktionäre betont

er die Auswirkungen auf den Aktienkurs, während er gegenüber seinen Werksarbeitern mit Arbeitsplatzsicherheit und größerer Abwechslung aufgrund der erweiterten Produktpalette argumentiert. Er präsentiert jeder interessierten Partei genau die Vorteile, die sie betreffen.

»Wenn Sie jemanden beeinflussen wollen, dürfen Sie nicht von Ihren Ideen beziehungsweise Ihrem Gegenstand ausgehen, sondern Sie müssen die Bedürfnisse und Wünsche Ihres Gegenübers berücksichtigen.«

Jenseits der Vorteile gibt es noch die Hoffnungen und Träume. Alle Menschen haben Hoffnungen, Träume und Ängste, und wir alle lassen uns beeinflussen, wenn es gelingt, diese anzuzapfen. Ein Manager wollte beispielsweise eine Mitarbeiterin dazu bringen, einen Präsentationskurs zu besuchen, doch sie zögerte, weil sie ihre Hemmungen nicht überwinden konnte. Später fand der Manager heraus, dass sie sich für Amateurtheater interessierte. Also forderte er sie auf, den Kurs als Schauspieltraining zu betrachten. Dabei kam ihm zugute, dass der Kursleiter tatsächlich ein Schauspieler war. Auf diese Weise verknüpfte der Manager eine notwendige Fortbildungsmaßnahme mit einem Traum, und die Mitarbeiterin entwickelte sich schnell zu einer begeisterten und hervorragenden Präsentatorin.

Zur Übung benoten Sie bei der nächsten Präsentation die Person, die versucht, Ihnen eine Idee schmackhaft zu machen. Prüfen Sie, wie lange die Person bei den Merkmalen verweilt und wie viel Zeit sie demgegenüber auf Vorteile, Hoffnungen und Träume verwendet. Achten Sie auch darauf, wie genau diese Vorteile, Hoffnungen und Träume auf Sie zugeschnitten sind. Bei schlechten Noten hat die Person es wahrscheinlich nicht geschafft, Sie zu überzeugen, während gute Noten darauf hindeuten, dass die Person tatsächlich überzeugend auf Sie wirkte.

## **Der Verkaufsprozess**

Inzwischen sollte das Hauptprinzip der Einflussnahme deutlich geworden sein: Gehen Sie immer von den Bedürfnissen und dem Stil des anderen aus, nicht von den eigenen. Lesen Sie *Wie man Freunde*

gewinnt. *Die Kunst, beliebt und einflussreich zu werden* von Dale Carnegie. Es ist zwar abgedroschen, aber sehr nützlich, obwohl es bereits fünfzig Jahre alt ist. Die Kernbotschaft lautet, dass Sie sich auf die Wellenlänge der anderen Person einstellen müssen. Schon ein wenig Vertrauen hilft sehr viel weiter. Wenn man zu schnell anfängt, Verkaufsslogans abzuspulen oder zu verhandeln, wirkt man oft abschreckend.

Was wir im Folgenden beschreiben, setzt voraus, dass Sie zu Ihrem Gegenüber bereits eine Beziehung aufgebaut haben. Sie haben den Stil-Kompass eingesetzt und können sich auf die andere Person einstellen. Der folgende Prozess kann einfach ein zweiminütiges Gespräch sein, es kann sich aber auch um eine formelle Präsentation bei einem Meeting oder um eine über mehrere Wochen immer wieder fortgesetzte Unterhaltung neben der Kaffeemaschine, auf dem Parkplatz oder auf dem Flur handeln. Bei der Einflussnahme kommt es vor allem darauf an, dass Sie einen strukturierten, logischen Ablauf ausgearbeitet haben, nach dem Sie vorgehen können. Wenn Sie sich selbst vorauseilen, werden Sie vermutlich in Schwierigkeiten geraten. Dann beginnen Sie am besten wieder ganz von vorne.

Ein herkömmliches Verkaufsmodell in sieben Schritten sieht folgendermaßen aus:

1. Stellen Sie gemeinsam fest, worin das Problem / die Gelegenheit besteht – und zwar aus der Perspektive des anderen.
2. Stellen Sie die Vorteile dar, die sich ergeben, wenn das Problem angepackt / die Gelegenheit genutzt wird.
3. Schlagen Sie eine Lösung vor.
4. Stellen Sie dar, wie sie funktioniert.
5. Entkräften Sie Einwände.
6. Betonen Sie erneut die Vorteile.
7. Kommen Sie zum Abschluss.

Dieser Ablauf lässt sich auch auf drei Schritte verkürzen:

1. Stellen Sie gemeinsam fest, worin das Problem / die Gelegenheit besteht.
2. Schlagen Sie eine Lösung vor (und erklären Sie, wie sie funktioniert).
3. Kommen Sie zum Abschluss.

Die meisten Überzeugungsversuche scheitern an der ersten Hürde: Man kann sich nicht auf ein gemeinsames Problem oder eine Gele-

genheit einigen. Das ist auch nicht überraschend, denn jede Abteilung einer Organisation hat eigene Prioritäten. Marketing, Geschäftsabwicklung, HR und IT betrachten die Welt jeweils durch eine andere Brille. Für eine Führungskraft besteht die Herausforderung darin, trotzdem einen gemeinsamen Ausgangspunkt zu finden, an dem sich die verschiedenen Interessengruppen treffen können.

Bei dem Prozess der Problemfindung und Lösungsfeststellung geht es nicht darum, klug daherzureden. Gute Führungskräfte haben zwei Ohren und einen Mund und setzen diese im entsprechenden Verhältnis ein. Das bedeutet mit anderen Worten, dass Zuhören mindestens ebenso wichtig ist wie Sprechen. Hören Sie gut zu, damit Sie die Probleme, Bedürfnisse und Wünsche des anderen verstehen, denn dann gelingt es Ihnen, Ihre Botschaft exakt auf ihn zuzuschneiden.

»Gute Führungskräfte haben zwei Ohren und einen Mund und setzen diese im entsprechenden Verhältnis ein.«

Ein geschickter Einflussnehmer versucht herauszufinden, nach welchem Muster die andere Person gestrickt ist. Hier geraten wir gefährlich nahe an die unsicheren Gewässer des Psychologenlateins heran. Es gibt noch keine Einigkeit darüber, was Menschen tatsächlich antreibt, aber im Folgenden sehen Sie einige Alternativen:

- Angst, Gier und Sex,
- Angst, Gier und Ego oder
- Angst, Gier und Trägheit.

Inzwischen haben Sie wahrscheinlich die Gemeinsamkeit dieser Alternativen entdeckt: Angst und Gier. Wir gehen hier vorläufig von der – zugegeben implausiblen – Annahme aus, dass Sex nicht die Grundlage für den Erfolg als Manager bildet. Irgendjemand wird sicher auch noch den ultimativen Ratgeber für Management-Erfolg durch Sex schreiben. Außerdem betrachten wir die Befriedigung des Egos als eine Form von Gier. Übrig bleiben daher Angst, Gier und Trägheit.

Angst ist eine mächtige Antriebskraft. Wenn es Ihnen gelingt zu zeigen, dass Ihre Idee eine Angst beseitigt (»mit unserem Sicherheitssystem passiert Ihnen nichts / sparen Sie Millionen Euro an Entschädigungen«), üben Sie einen starken Einfluss aus. Das Ergebnis ist jedoch meist eher ein Nachgeben als echte Überzeugung beziehungs-

weise echter Einsatz. »Tun Sie das, oder Sie sind gefeuert«, erntet ebenfalls nur Gehorsam, nicht überzeugten Einsatz.

Angst wirkt nämlich oft ebenso stark demotivierend. Menschen scheuen das Risiko. Unsere Überlebensinstinkte sprechen schnell auf potenzielle Bedrohungen und Gefahren an. Auf den Bereich des Managements übertragen heißt das, dass die meisten Menschen den Status quo erhalten und nichts verändern wollen. Neue Dinge auszuprobieren ist ihnen zu unsicher. Ein guter Einflussnehmer muss daher zwei Dinge tun: Er muss mögliche Einwände vorhersehen und entkräften und er muss der Idee das Risiko nehmen.

Das Risiko lässt sich auf vielerlei Weise reduzieren. Sie können vor der tatsächlichen Einführung ein Pilotprojekt starten, Sie können etwas schrittweise einführen oder Sie können es so organisieren, dass früh die ersten Gewinne anfallen. So werden alle davon überzeugt, dass Ihre Idee sinnvoll ist.

Das zweite Mittel zur Einflussnahme ist die Gier. Es beantwortet die Frage: »Was springt dabei für mich heraus?« – natürlich wieder aus der Perspektive des Gegenübers. Man spricht in diesem Fall vom WIFM-Faktor (What's in it for me? – WIFM). Sobald Sie den WIFM-Faktor gefunden haben, sind Sie auf dem Weg zum Erfolg. Gier betrifft nicht nur den Wunsch nach mehr Geld. In einer Organisation geht es häufig vor allem auch um Anerkennung durch die Kollegen und den Vorgesetzten für eine gute Leistung oder einen wichtigen Beitrag.

Der dritte Einflussfaktor ist Trägheit. Aus mehr oder weniger nachvollziehbaren Gründen scheinen sich heutzutage alle Leute gestresster, mehr unter Druck gesetzt und stärker beansprucht zu fühlen als je zuvor. Dann kommen Sie mit einer schlaunen Idee an, die noch mehr Arbeit macht. Bald werden Sie tausend logische Gründe zu hören bekommen, weshalb Ihre Idee doch nicht so gut ist. Also müssen Sie überlegen, wie sich Ihre Idee möglichst leicht umsetzen lässt und ob es sogar etwas gibt, was durch sie vereinfacht wird. Vielleicht passt sie genau zu einem bereits bestehenden Problem Ihres Gegenübers oder sie unterstützt einen seiner Pläne. Vielleicht brauchen Sie auch nur seine Zustimmung und erledigen die gesamte Arbeit selbst. Möglicherweise treiben Sie auch zusätzliche Ressourcen auf, die die Arbeit übernehmen können. Um die natürliche Trägheit des Individuums und der Institution zu überwinden, müssen Sie es den Leuten leicht machen, »ja« zu sagen.

Bisher sind wir immer noch beim ersten Schritt des dreistufigen Prozesses der Einflussnahme; wir sind noch dabei, uns auf ein ge-

meinsames Problem beziehungsweise eine gemeinsame Gelegenheit zu einigen.

Haben Sie diesen Schritt einmal geschafft, ist der Erfolg in greifbare Nähe gerückt. Die beiden folgenden Schritte sind relativ unkompliziert.

Wenn Sie richtig zugehört haben, kennen Sie die Perspektive Ihres Gegenübers und können die Idee auf eine Weise vorbringen, die ihn überzeugt. Außerdem sind Sie in der Lage, seine Einwände vorherzusehen und entsprechend außer Kraft zu setzen. Beseitigen Sie den Angstfaktor ebenso wie den Trägheitsfaktor. Sie müssen nicht unbedingt ein echtes Verkaufsgespräch führen, oft eignet sich auch ein scheinbar ganz informelles Gespräch. Möglicherweise müssen Sie sich mehrmals mit der Person treffen, die Sie beeinflussen wollen, bis Sie sie gründlich kennen gelernt haben, beispielsweise am Getränkeautomaten oder in ihrem Büro.

Letztendlich müssen Sie die Diskussion dann richtig abschließen. Schwache Einflussnehmer fühlen sich oft unsicher, wenn der Zeitpunkt gekommen ist, an dem sie ihr Gegenüber um Zustimmung bitten müssen. Da jedoch kaum jemand telepathisch veranlagt ist, kommen Sie nicht darum herum, am Ende explizit zu fragen, ob Ihr Gegenüber mit der Idee einverstanden ist. Darüber hinaus müssen Sie die folgenden Schritte darlegen. Versäumen Sie es, die Frage nach dem Einverständnis und den nächsten Schritten zu stellen, hatten Sie ein zwar nettes, aber völlig unverbindliches und meist folgenloses Gespräch. Sie müssen die Diskussion so abschließen, dass ganz klar ist, was als Nächstes getan wird.

Es gibt verschiedene Arten des Abschlusses, die weitere Aktionen einleiten.

- *Das vorausgesetzte Einverständnis:* Sie sagen einfach, was Sie nun unternehmen werden. Dabei wirken Sie sehr bestimmt. Sie gehen davon aus, dass die Person mit Ihnen übereinstimmt. Um sicherzugehen, sollten Sie die Person in die Aktionen einbeziehen, denn wenn sie nicht klar erkennt, dass sie aktiv daran beteiligt ist, akzeptiert sie Ihr Vorgehen womöglich nur passiv und ignoriert Ihren vorausgesetzten Abschluss.
- *Erläuterung der folgenden Aktionen:* Dieser Abschluss ist mit dem vorhergehenden eng verwandt. Sie konzentrieren sich auf die nun folgenden Schritte, fragen aber anschließend trotzdem noch explizit nach, ob Ihr Gegenüber mit dem vorgeschlagenen Kurs einverstanden ist.

- *Anbieten von Wahlmöglichkeiten:* Dieser kleine Trick ist oft sehr erfolgreich. Sie überlassen der Person eine Auswahl nach dem Motto: »Möchten Sie lieber die Luxusversion oder das Standardmodell?« Das klingt sehr sachlich, und Sie lassen Ihrem Gegenüber die Wahl – allerdings nur eingeschränkt, denn die Möglichkeit, dass er auch gar keins der Modelle wählen könnte, bleibt unerwähnt. Es kostet Ihr Gegenüber Anstrengung, Ihren Abschluss abzulehnen. Viele Leute lassen sich auf eine solche eingeschränkte Wahl ein.
- *Der direkte Abschluss:* Dies ist der einfachste, aber auch der gefährlichste Abschluss. Fragen Sie: »Sind Sie mit der vorgeschlagenen Vorgehensweise einverstanden?« Wie alle guten Anwälte sollten Sie diese Frage nur stellen, wenn Sie die Antwort bereits kennen. Der direkte Abschluss lässt sowohl eine negative Antwort als auch weitere Diskussionen zu, es sei denn, Sie haben exzellente Vorarbeit geleistet.

Wichtig ist, dass Sie dem Ablauf des beeinflussenden Verkaufs folgen:

- Sind wir uns einig, worin das Problem / die Gelegenheit besteht? (Angst und Gier, der WIFM-Faktor)
- Haben wir die Lösung gründlich ausgearbeitet? (Einwände entkräftet, den Angstfaktor reduziert, das Risiko verringert, Trägheit überwunden)
- Habe ich ordentlich abgeschlossen und eine explizite Zustimmung eingeholt?

Immer, wenn man ein neues Modell zum ersten Mal ausprobiert, fühlt man sich dabei unbehaglich. Hat man es dann oft angewandt, wird es bald zur zweiten Natur.

## **Management der Vorgesetzten: Beeinflussen Sie Ihren Chef**

Alle Führungskräfte, die an den Recherchen für dieses Buch beteiligt waren, waren sich ausnahmslos der Bedeutung des aufwärts gerichteten Managements bewusst. Es ist unabdingbar für die Karriere, und es ist eine gute Möglichkeit, notwendige Fähigkeiten zu erwerben.

Da wir definitionsgemäß keine Autorität über unseren Chef haben, müssen wir uns für ihn besonders wirkungsvolle Strategien der Einflussnahme aneignen. Wenn wir es schaffen, den Vorgesetzten zu beeinflussen, dann gelingt uns das auch bei allen anderen. Außerdem haben wir mit unserem direkten Vorgesetzten häufig zu tun, was uns genügend Gelegenheit zur Übung verschafft. Das kann allerdings manchmal eine recht frustrierende Erfahrung werden.

Vorgesetzten-Management ist eine wichtige Übung zur Entwicklung von Führungsqualitäten. Es ist eine harte Tatsache, dass der Chef wichtiger für uns ist als wir für ihn. Da das Verhältnis also sehr ungleich ist, denkt jeder Arbeitnehmer viel darüber nach, wie er bei seinem Chef gut ankommt. Im Endeffekt trainieren wir so laufend all die nötigen Beeinflussungs- und Management-Fähigkeiten. Der Vorgesetzte ist dafür ein hervorragend geeignetes Versuchskaninchen, denn wir können täglich die Wirkung unserer Anstrengungen beobachten und immer wieder neue Taktiken und Vorgehensweisen ausprobieren.

Auf der anderen Seite erwartet der Vorgesetzte, von uns gemanagt zu werden. Selbst Vorstände erwarten von ihren direkten Untergebenen, dass diese die Beziehung effektiv gestalten.

In diesem Abschnitt betrachten wir zwei Aspekte des nach oben gerichteten Managements:

- Welche Eigenschaften erwarten Vorgesetzte bei angehenden Führungspersönlichkeiten?
- Wie können Sie Ihren Vorgesetzten erfolgreich beeinflussen?

### **Welche Eigenschaften zeichnen angehende Führungspersönlichkeiten aus?**

Die 700 an den Recherchen für dieses Buch beteiligten Führungskräfte erklärten, was sie im Allgemeinen von angehenden Leadern erwarten:

- Anpassungsfähigkeit,
- Selbstsicherheit,
- Eigeninitiative,
- Zuverlässigkeit und
- Ehrgeiz.

Für sich allein betrachtet können diese Begriffe alles Mögliche bedeuten. In späteren Kapiteln werden wir genauer darauf eingehen, welche Bedeutung in unserem Zusammenhang dahinter steckt.

Um die Interviews interessanter zu gestalten, fragten wir die Führungskräfte zusätzlich, ob es bestimmte unverzeihliche Fehler gibt, die für angehende Leader das sofortige Karriere-Ende bedeuteten. Beruhigenderweise erschienen die meisten Führungskräfte in dieser Hinsicht sehr vernünftig und tolerant. Sie waren sich darüber im Klaren, dass angehende Talente Fehler begehen, dass sie die Welt nicht auf einen Schlag verändern können und dass es für sie zunächst schwer ist, sich an die Arbeitswelt zu gewöhnen.

Sie alle identifizierten jedoch eine unverzeihliche Sünde: Illoyalität.

»Viele Sünden sind verzeihlich, Illoyalität jedoch gehört nicht dazu.«

Viele Sünden sind verzeihlich, Illoyalität jedoch gehört nicht dazu. Illoyalität bedeutet, dass man die grundlegende Vertrauensbasis innerhalb eines Teams zerstört. Der Vorgesetzte muss seinem Team vertrauen können und muss gleichzeitig selbst das Vertrauen des Teams verdienen. Loyalität und Vertrauen basieren immer auf Gegenseitigkeit. Illoyalität zeigt man beispielsweise dadurch, dass man negativ über den Vorgesetzten spricht, unpopuläre oder notwendige Maßnahmen nicht uneingeschränkt unterstützt oder eigene Ziele verfolgt. Ein eher defensiver Vorgesetzter drückte es so aus: »Stellen Sie mich nicht in den Schatten, versuchen Sie nicht, klüger zu wirken als ich, und fallen Sie mir nicht in den Rücken.« Man muss also mit anderen Worten nicht gleich den Sturz des Vorgesetzten planen, um illoyal zu sein – illoyal ist jedes Verhalten, bei dem man als Teammitglied nicht die volle Einsatzkraft zur Verfügung stellt.

In Ihrer Organisation gibt es sicherlich zahlreiche formelle Kriterien, nach denen Teamwork, Initiative, Problemlösungsverhalten und Ähnliches beurteilt werden. Unabhängig von allen Kriterien gilt jedoch meist: Wenn Sie Ihrem Vorgesetzten gegenüber stets unbedingt loyal sind und sich für ihn einsetzen, fällt Ihre Beurteilung anhand der formellen Kriterien meist gut aus. Vorgesetzten fällt es schwer, mit Mitarbeitern, die ihr Bestes geben und sich loyal verhalten, hart umzugehen. Wenn Sie allerdings die Goldmedaille in Unfähigkeit besitzen, sind Sie durch nichts zu retten.

## Wie beeinflussen Sie Ihren Vorgesetzten?

Zu diesem Thema gehören drei Schwerpunkte:

- Suchen Sie sich den richtigen Vorgesetzten.
- Bringen Sie die richtigen Ergebnisse.
- Verhalten Sie sich richtig.

Normalerweise heißt es, dass Vorgesetzte managen und Mitarbeiter gemanagt werden. Damit gelangt man jedoch oft genug in Teufels Küche. Glück hat in diesem Fall, wer einen guten Vorgesetzten bekommt, aber wehe, Sie geraten an einen schlechten – dann haben Sie ein Problem. Die meisten Führungskräfte, mit denen ich gesprochen habe, gaben an, einen aufstrebenden Leader schon früh erkennen zu können. Sie sehen, welche Mitarbeiter das Potenzial zur Führungskraft mitbringen, und der entscheidende Indikator für die Wahrscheinlichkeit zukünftigen Erfolgs ist der Vorgesetzte, für den sie arbeiten. Wer für einen guten Vorgesetzten arbeitet, eignet sich dabei mit großer Wahrscheinlichkeit effektive und nützliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen an. Wer für einen schlechten Vorgesetzten arbeitet, erwirbt dagegen oft die falschen Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Daher ist es wichtig, sich möglichst früh den richtigen Vorgesetzten auszusuchen.

Dabei darf man sich nicht nur auf das Glück verlassen, denn ohne Eigeninitiative verläuft der Aufstieg zur Führungsebene oft keineswegs steil und gerade nach oben, sondern eher planlos kreuz und quer durch die Sümpfe und Niederungen des Managements.

### Suchen Sie sich den richtigen Vorgesetzten

Aufstrebende Führungspersönlichkeiten müssen sowohl die eigene Karriere als auch ihre Vorgesetzten managen.

Vielleicht haben Sie ja Glück und geraten genau an den richtigen Vorgesetzten, aber vielleicht auch nicht. In diesem Fall erleben Sie nicht nur ein paar unangenehme Monate oder Jahre, sondern erwerben auch viele ungünstige Verhaltensweisen. Viele Menschen betrachten es einfach als Lotteriespiel, welchen Vorgesetzten sie erwischen, und geben sich damit zufrieden. Wenn Sie neu in eine Organisation eintreten, haben Sie tatsächlich kaum die Möglichkeit zur Auswahl. Anschließend können Sie das Schicksal jedoch zumindest ein wenig beeinflussen:

- Suchen Sie sich einen oder mehrere Sponsoren in der Organisation, die in der Hierarchie über Ihrem direkten Vorgesetzten stehen, und machen Sie sich nützlich. Wenn dann Mitarbeiter für neue Projekte oder andere Vorgesetzte gesucht werden, zeigen sich diese Leute dadurch erkenntlich, dass sie Ihnen gute Möglichkeiten eröffnen.
- Beeinflussen Sie den Zuweisungsprozess. Meist wissen die Leute in einer Organisation genau, welche Aufgaben und Vorgesetzte in eine Sackgasse führen. Von diesen sollten Sie also tunlichst die Finger lassen. Machen Sie sich unsichtbar oder schützen Sie Überlastung vor – stehen Sie auf keinen Fall zur Verfügung. Eine gute Vermeidungsstrategie ist, freiwillig Tätigkeiten für Ihren Sponsor zu übernehmen. Wenn dagegen ein guter Vorgesetzter nach Mitarbeitern für ein Projekt sucht, geben Sie ihm ruhig deutlich zu verstehen, wie gerne Sie mit ihm zusammen an der Aufgabe arbeiten würden.

Sollte das in Ihren Augen zu sehr nach Politik aussehen, dann heiÙe ich Sie hiermit in der Arbeitswelt willkommen. Politische Fähigkeiten sind durchaus wichtig.

Alles Bisherige setzt voraus, dass Sie Ihre Karriere innerhalb einer Organisation vorantreiben. Meist kommt jedoch der Zeitpunkt, an dem man auch über die Grenzen der eigenen Organisation hinausblickt. Sie sollten allerdings vorsichtig sein: Die Kirschen in Nachbars Garten sehen immer leckerer aus. Tatsache ist jedoch, dass Vorgesetzte und Aufgabenverteilungen kommen und gehen. Selbst wenn Sie also mit einem miserablen Chef geschlagen sind, sollten Sie zuerst überlegen, wie lange diese Situation noch bestehen wird. Ein Stellenwechsel ist, ebenso wie Selbstmord, häufig als dauerhafte Lösung für ein vorübergehendes Problem anzusehen. Und wie beim Selbstmord können Sie auch hier nicht wissen, was Sie nach vollzogener Tat erwartet.

Innerhalb der eigenen Organisation können Sie sowohl Möglichkeiten als auch Vorgesetzte fast immer besser beurteilen als in anderen Organisationen. Nach einem Wechsel werden Sie meist feststellen, dass Sie wieder ganz von vorn anfangen müssen – Sie müssen sich zurechtfinden, neue Netzwerke mit vertrauenswürdigen Kollegen und Unterstützern aufbauen und den richtigen Vorgesetzten sowie die richtigen Projekte finden. Und selbst wenn Sie meinen, den richtigen Vorgesetzten in einer anderen Organisation gefunden zu haben, sollten

Sie zuerst überlegen, wie lange er als Ihr Vorgesetzter erhalten bleiben wird.

Trotz all dieser Warnungen vor Veränderungen weise ich an dieser Stelle noch auf eine ganz andere Alternative hin. Die meisten Menschen stellen sich ihre Karriere als steten Aufstieg in einer Organisation vor. Manche unter uns entscheiden sich jedoch für einen Lebensweg, der ganz anders aussieht – ein ständiges Auf und Ab zwischen Triumpfen und Katastrophen in unerwarteten Erscheinungsformen in vielen verschiedenen Unternehmen und Ländern. Diese Alternative beschert so manchem Menschen weit mehr Spannung und Abwechslung als eine Karriere in ihrer ursprünglichen Form.

### **Bringen Sie die richtigen Ergebnisse**

Um Ihren Vorgesetzten in Ihrem Sinn zu beeinflussen, benötigen Sie neben dem richtigen Stil auch noch greifbare Vorteile. Mit Stil haben wir uns weiter oben bereits ausführlich beschäftigt. Sie sollten in der Lage sein, einen einigermaßen zutreffenden Stil-Kompass für Ihren Chef zu zeichnen, die daraus folgenden Implikationen zu verstehen und entsprechend zu handeln.

Stil ohne Substanz mag für drittklassige Sternchen und vielleicht sogar für ein paar wenige zweit- und erstklassige Stars ausreichen. Um als Führungskraft erfolgreich zu sein, brauchen Sie jedoch mehr. Sie müssen die richtigen Ergebnisse liefern. Die Frage dabei lautet: »Was sind die *richtigen* Ergebnisse?«

Manchmal liegen die richtigen Ergebnisse auf der Hand. Börsenmakler oder Vertriebsmitarbeiter haben sicherlich eindeutige Zielvorgaben. In den meisten Fällen sind Ziele jedoch nicht ganz so unmissverständlich deutlich. Auch eher vage formelle Beurteilungskriterien (Teamfähigkeit? Urteilsfähigkeit?) helfen hier nicht weiter.

Die formell richtige Antwort lautet, dass Sie mit Ihrem Chef in einem Gespräch unter vier Augen die gegenseitigen Erwartungen besprechen sollten. Reden Sie offen und ehrlich darüber, was Sie beide voneinander erwarten. So bekommen Sie jedoch bestenfalls halbe Antworten. Wenn Sie einander noch nicht gut kennen, ist es schwer zu sagen, was beide Seiten realistischerweise erwarten können und sollen. Außerdem fällt es so manchem Vorgesetzten schwer, seine Erwartungen so deutlich und offen auszusprechen.

In der Praxis liegt es daher an Ihnen zu ergründen, was genau Sie tun sollen. Sie müssen ein Experte für die Deutung der Rauchsignale aus dem Büro des Chefs werden. Finden Sie heraus, welche Ziele Ihr

Chef verfolgt. Es gibt sicher einige wenige wichtige Ziele, die Ihr Vorgesetzter in jedem Jahr erreichen muss, und zusätzlich ist da noch eine Unmenge von »Kleinkram«, der ebenfalls auf Erledigung wartet. Sie können nun einerseits einen Teil des Kleinkrams übernehmen, damit sich der Chef stärker auf die Dinge konzentrieren kann, die wirklich von Bedeutung sind. Andererseits können Sie auch direkt bei der Erreichung der großen Ziele helfen, indem Sie beispielsweise Hindernisse beseitigen und dafür sorgen, dass Ihr Vorgesetzter schneller vorankommt. Misserfolg ist Ihnen dagegen sicher, wenn Sie den Chef dazu zwingen, zu viel Zeit mit dem »Kleinkram« zu verbringen, oder wenn Sie die Bedeutung der entscheidenden Ziele nicht erkennen.

### **Verhalten Sie sich richtig**

Jeder Vorgesetzte hat seinen eigenen Stil. Da er sich sicher keine Gedanken über Ihren Stil macht, müssen Sie sich an seinen anpassen.

»Ideal ist ein partnerschaftliches Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten.«

Ideal ist ein partnerschaftliches Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten. Es handelt sich zwar um eine ungleiche Partnerschaft, aber Sie müssen trotzdem Ihre Rolle spielen. Eine erfolgreiche Beziehung basiert letztendlich auf klaren Erwartungen. Sie sollten von Ihrem Vorgesetzten nicht nur unwichtige und uninteressante Aufgaben erhalten, nach dem Motto, dass Unangenehmes immer nach unten weitergegeben wird. Effektives Delegieren bedeutet, dass Sie auch Aufgaben erhalten, die Ihren Stärken gerecht werden. Sie müssen Ihrem Chef helfen zu erkennen, was und wie viel er an Sie delegieren kann. Dazu muss Ihr Chef drei Dinge immer ganz genau wissen:

- *Was Sie gut können:* Ihr Vorgesetzter kann Ihre Stärken nicht ausnützen, wenn Sie sie selbst nicht kennen. Manche Menschen sind analytisch begabt, andere können gut mit Menschen umgehen, verkaufen oder organisieren, und zu jeder dieser Stärken passen unterschiedliche Projekte.
- *Wie viel Sie schaffen:* Es ist sehr schwer, die Arbeitsbelastung von Mitarbeitern richtig einzuschätzen. Der Umfang einer

Aufgabe ist selten eindeutig feststellbar. Vorgesetzte haben für dieses Problem eine einfache Lösung: Sie halsen Ihnen einfach immer mehr auf, bis Sie protestieren. Wenn Sie nächtelang zu Hause arbeiten, ist das Ihr Problem. Es liegt an Ihnen, die Erwartungen zu steuern. Sagen Sie Ihrem Vorgesetzten, wenn Sie Kapazitäten frei haben (melden Sie sich freiwillig für neue Aufgaben), aber geben Sie ihm auch zu verstehen, wann Sie ausgelastet sind. Letzteres geht am einfachsten dadurch, dass Sie ihn nach der Priorität der verschiedenen Aufgaben fragen. So teilen Sie ihm indirekt mit, dass Sie nicht alles auf einmal erledigen können.

- *Wie Sie vorankommen:* Überraschungen sind Gift für Vorgesetzte. Sind Sie einmal krank, muss Ihr Chef ungefähr wissen, wie lange es dauert, damit er bei Bedarf Ihre Aufgaben an andere Mitarbeiter verteilen kann.



Dies alles sind ganz einfache Maßnahmen, die aber immer wieder außer Acht gelassen werden. Deswegen erhalten Mitarbeiter die falschen Aufgaben, deswegen haben sie zu viel Arbeit, geraten in die Krise oder leisten zu wenig. Anschließend beschwerten sie sich über

ihren Vorgesetzten, erweisen sich somit als illoyal und werden auf dem kürzesten Weg über die Abschussrampe von der Aufstiegsleiter katapultiert.

Aufstrebende Führungspersönlichkeiten schieben die Schuld nicht auf ihre Vorgesetzten. Sie nehmen ihr Schicksal selbst in die Hand und beeinflussen ihren Chef so weit es ihnen möglich ist.