

# Die Vorgesetzten führen

Wie bekommen Sie Ihren Chef dazu, dass er das macht, was Sie wollen? Wenn Sie es geschickt anstellen, dann funktioniert Führung nicht nur nach unten, sondern auch nach oben.

In diesem Kapitel erfahren Sie u. a.,

- warum Vertrauen das A und O für eine gute Zusammenarbeit ist,
- wie Sie Ihren Vorgesetzten tyggerecht führen,
- wie Sie konstruktiv Nein sagen,
- was Sie tun können, wenn der Vorgesetzte Ihre Erfolge zu seinen eigenen macht.

## Die Basis guter Zusammenarbeit: Vertrauen

Den eigenen Chef führen – das klingt wie der unerfüllbare Traum eines jeden Sandwichmanagers. Der Vorgesetztenstatus und die per Definition hierarchische Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Chef scheinen dem sehr enge Grenzen zu setzen. Ihr Vorgesetzter kann Ihnen Weisungen erteilen, er kann disziplinarische Maßnahmen aussprechen usw. – umgekehrt ist das nicht möglich. Wenn Sie Ihren Chef führen wollen, setzt das Ihre Bereitschaft voraus, auf ihn einzugehen, ihn durch natürliche Autorität zu lenken und ihm vor allem auch die Vorteile der Führung von unten deutlich zu machen.

Diese Art von Führung hat nichts mit einem Kräftemessen zu tun. Denken Sie einmal an die Beziehung zwischen Pferd und Reiter. Das Pferd ist dem Reiter in jeder Situation kräftemäßig weit überlegen. Trotzdem wird das Tier dem Reiter bereitwillig folgen, wenn er Autorität ausstrahlt, klare Anweisungen durch seine Hilfen mit Gewicht, Beindruck und Zügel gibt und sich, das ist am wichtigsten, einfühlbar zeigt. Hochinteressant sind deshalb Führungsseminare mit Pferden. Hier lernen die Teilnehmer, dass eine gelungene Reitktion eine gemeinsame Leistung von Pferd und Reiter und – übertragen auf den Berufsalltag – ein erfolgreiches Projekt das Gemeinschaftswerk von Führenden und Geführten ist. Führung funktioniert durch Ausstrahlung, Klarheit und vorausschauendes Agieren. Ein Reiter, der Unsicherheit zeigt und das Tier mit Ziehen am Zügel oder ruckartigen Befehlen überfällt, macht aus einem an sich gutmütigen Pferd schnell ein störrisches Maultier.

Offensichtlich wirken also nicht nur Chefs auf ihre Mitarbeiter ein. Ebenso beeinflussen und lenken Geführte ihre Führer. Mehr als Ihnen und vielleicht auch ihm bewusst sein mag, steuern Sie Ihren Vorgesetzten in bestimmte Richtungen. Das sollten Sie nicht verdeckt manipulativ, sondern transparent, zum Gespräch bereit und mit guten Argumenten tun.

## Führen heißt zusammenarbeiten

Wenn Sie Ihren Vorgesetzten führen wollen, setzt sich Ihre Führungsarbeit aus mehreren Tätigkeiten zusammen:

- Sie bereiten Entscheidungen vor.
- Sie koordinieren unterschiedliche Aufgaben.
- Sie geben Feedback.
- Sie reduzieren Komplexität, indem Sie sich um die Details kümmern.

Indem Sie diese Tätigkeiten wahrnehmen, erleichtern Sie Ihrem Vorgesetzten seine Arbeit. Genau diese Nützlichkeits-erwägung sollten Sie zu einer wichtigen Richtschnur Ihres Handelns machen: Je mehr Ihr Chef von Ihrer Führungsarbeit profitiert und je größer sein Vertrauen in Sie ist, umso bereitwilliger wird er sich von Ihnen lenken lassen. Der gegenseitige Nutzen ist die Motivation, um ein wechselseitiges Führungsverhältnis aufzubauen. Gegenseitiges Vertrauen ist das Fundament, auf dem diese Beziehung begründet werden muss.

## Wie man Vertrauen gewinnt

Wie viel Verantwortung Sie übernehmen und über wie viel Entscheidungsfreiheit Sie verfügen, ist im Grundsatz eine Frage des Vertrauens: einerseits des Vertrauens, das Ihnen Ihr Chef entgegenbringt, aber andererseits auch des Vertrauens, das Sie in Ihren Chef setzen.

Auch Sie selbst werden nur dann bereit sein, Eigenverantwortung zu übernehmen, wenn Ihr Chef sich als vertrauenswürdig erweist. Verantwortung zu übernehmen, bedeutet schließlich auch, für Fehler und eventuelle negative Konsequenzen einzustehen. Das setzt gegenseitige Offenheit und Ehrlichkeit voraus. Ein vertrauenswürdiger Vorgesetzter

- respektiert Ihren abgesteckten Kompetenzbereich und greift nicht willkürlich in ihn ein,
- zieht zuvor definierte Ziele als Leistungsmaßstab heran und verändert diese nicht ohne Absprache,
- spricht Lob und Kritik maßvoll und transparent aus,
- teilt den Erfolg gemeinsamer Zusammenarbeit fair und übernimmt bei Misserfolgen Mitverantwortung.

## Vertrauen wirkt in zwei Richtungen

Vertrauen wirkt nur, wenn es auf Gegenseitigkeit beruht. Sie verdienen sich das Vertrauen Ihres Chefs durch Ihre Fachkompetenz und durch die Ergebnisse, die Sie durch Ihr Handeln und das erfolgreiche Führen Ihrer Mitarbeiter nach oben liefern. Sie selbst wiederum belohnen sein Vertrauen, indem Sie

- ihn über den Verlauf und vor allem über Probleme und Rückschläge bei den Ihnen übertragenen Aufgaben ehrlich und rechtzeitig informieren,
- sein Feedback offen annehmen und ihm offen Feedback geben,
- ihn in Konfliktsituationen nicht übergehen, um sich auf einer übergeordneten Ebene grünes Licht oder Rücken-deckung zu holen,
- Teilverantwortung für Misserfolge akzeptieren.

So bauen Sie zu Ihrem Chef eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung auf. Sie werden zu einer Vertrauensperson, mit der er Dinge bespricht, bevor er Entscheidungen trifft. Wenn Sie nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch der Berater Ihres Vorgesetzten sind, haben Sie ein Verhältnis geschaffen, in dem die Hierarchie eine untergeordnete Rolle spielt und Kommunikation und Handeln auf Augenhöhe stattfinden.

Die Wendung „auf Augenhöhe“ klingt wie eine Floskel, ist es aber nicht. Damit sind gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung gemeint. Und dazu gehört, dass Sie und Ihr Vorgesetzter sich die Meinung sagen können, ohne gleich das funktionierende Arbeitsverhältnis zu beschädigen. Ebenso gehört dazu, dass Sie sich über gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Arbeitsweise verständigen. Um das zu erreichen, müssen Sie verstehen, welche Werte Ihrem Chef wichtig sind, was ihn antreibt, wie er in bestimmten Situationen reagiert – kurzum: Lernen Sie Ihren Chef als Mensch und als Führungspersönlichkeit kennen.

## Lernen Sie Ihren Chef kennen

Jeder Mensch hat andere Werte, nach denen er lebt und arbeitet. Sie haben entscheidenden Einfluss auf die Art und Weise, wie jemand seine Mitarbeiter führt und wie er auf sie reagiert. Werte sind etwas sehr Grundsätzliches. Sie sind das, was ein Mensch für gut, richtig und erstrebenswert hält. Werte geben Orientierung und bestimmen das Verhalten. Gerade in der täglichen Zusammenarbeit sind es die sozialen Werte, die das Miteinander bestimmen. Wenn für Ihren Vorgesetzten Ordnung und Sorgfalt zentrale Werte sind, wird er eine andere Führungspersönlichkeit sein, als wenn Leistung und Kreativität sein Weltbild bestimmen.

Bevor Sie die Führungsbeziehung mit Ihrem Chef weiterentwickeln, sollten Sie ihn näher kennenlernen und seine Führungspersönlichkeit analysieren.

- Was motiviert Ihren Chef?
- Handelt er eher themen- oder eher menschenorientiert?
- Ist er eher detailversessen oder interessiert er sich nur für das große Ganze?
- Ist er ein prozessorientierter oder eher ein zielorientierter Manager?
- Ist sein Führungsstil eher autoritär oder eher teamorientiert?
- Organisiert er seinen eigenen Arbeitsalltag eher stark strukturiert und formell oder agiert er spontan?