

Menschenkenntnis hilft, auch mit einem schwierigen Chef konstruktiv umzugehen

Den Vorgesetzten führen? – Ja, aber richtig

Dieser Gedanke ist provokativ – oder möchten Sie, dass Ihr Mitarbeiter darüber nachdenkt, wie er Sie führen soll? Vielleicht ist er Ihr problematischer Mitarbeiter: ein Besserwisser, ein Underperformer oder sonst ein schwieriger Zeitgenosse. Wann also ist die Frage legitim und wie sollte eine solche Führung aussehen?

Ob es Ihnen zusteht, Ihren Chef zu führen, hängt von Ihrer Persönlichkeit ab: Wer sind Sie als Mitarbeiter? Ein Nörgler oder ein Mensch, der den Fehler bei sich selber sucht? Menschen mit hohen Ansprüchen an sich selbst bringen es im Leben weit. Unablässig bemühen sie sich, besser zu werden – und werden dadurch kompetenter und leistungsfähiger.

Ihr kritischer Blick schärft sich aber auch für die Fehler und Schwächen ihrer Vorgesetzten, womit sie in ein Dilemma geraten. Sie stellen zu Recht die Frage, ob sie ihren Vorgesetzten führen können. Die Antwort lautet: Ja, aber richtig. Dazu vier Empfehlungen.

1. Vesetzen Sie sich in seine Situation

Führen ist kein Zuckerschlecken. Leader sind oft systematisch mit Aufgaben überhäuft und gehen am Wochenende mit schlechtem Gewissen nach Hause: Zu viel Arbeit liegt unerledigt auf dem Pult. Wenn dann ein Mitarbeitender auf eine Entscheidung drängt, geraten solche Chefs in eine paradoxe Situation: Sie verteidigen sich oder wimmeln den Anfrager ab. Der Mitarbeiter bekommt das Gefühl, der Chef nehme die Sache nicht ernst – obwohl das genaue Gegenteil der Fall ist.

Zudem müssen Vorgesetzte oft die Rolle des Sündenbocks übernehmen. Sie müssen immer wieder unpopuläre Entscheide fällen. Oft in kurzer Zeit, häufig gegen ihren Willen und meist ohne die Musse, darüber in Ruhe nachdenken zu können. Den Vorgesetzten führen heisst also zuerst einmal für seine Lage Verständnis aufbringen.

2. Catch him at being good

Was Psychologen so einfach mit Empathie beschreiben, ist in der Praxis so schwierig, weil

z.B. der Mitarbeiter weitermachen will und der Vorgesetzte zögert. Die Zielstrebigkeit und der Wille zum Erfolg rufen beim Untergebenen schlechte Gefühle hervor. In einer solchen Situation von ihm Verständnis und Empathie zu fordern ist viel verlangt.

Und doch ist das Verständnis wichtig. Mehr noch, man müsste dem Vorgesetzten Anerkennung zollen. Gerade dann, wenn er sich selber seine Versäumnisse vorwirft – wovon wir in den meisten Fällen ausgehen können –, wäre die Würdigung seiner Leistung Grundlage für die

Engagierte Mitarbeiter sollen durchaus mutig sein und ihre Chefs führen.



Die «clinicum»-Bildungs- und -Führungsplattform

Lösung des Problems. Auch das ist leichter gesagt als getan: Darf der Untergebene den Vorgesetzten rühmen – nimmt er sich da nicht etwas heraus, wenn er meint, dessen Leistung beurteilen zu können? Auch hier kommt es auf die Haltung an, mit der wir rühmen, Anerkennung geben oder loben. Wer Lob bloss als Trick einsetzt, sollte davon Abstand nehmen. Keiner ist so dumm, sich auf Dauer einlullen zu lassen.

In einem professionellen Umfeld raten wir, sein Auge dafür zu schulen, was jemand gut macht, wo er seine Stärken hat. Wenn man bei einem Menschen bewusst wahrnimmt, was er gut macht, braucht es keine grossen Worte. Ein simples «Das hat mich beeindruckt» genügt – wenn es von Herzen kommt. Bei einem Vorgesetzten ganz besonders: Je höher jemand aufsteigt, desto einsamer wird er. Selten hört er ein ehrliches Feedback. Führungskräfte müssen sich vor allem mit dem beschäftigen, was nicht rund läuft. Das ist manchmal frustrierend. Da täte ein konstruktives Feedback gut.

3. Mit Ideen sponsern

Es gibt natürlich schwierige Vorgesetzte. Oder Vorgesetzte, die für mich schwierig sind, andere hätten vielleicht keine Problem mit ihnen. Ich aber schon. Ein klassisches Beispiel ist der Vorgesetzte, der immer alles besser kennt, der keinen Gedanken gelten lässt. Immer ist er es, der Bescheid weiss. Das ist aufreibend. Wie kann man mit einem solchen Vorgesetzten vorankommen, wo doch neue Ideen überall unabdingbar sind?

Manchmal muss man einen Menschen mit Ideen sponsern. Vielleicht kennen Sie die Situation auch: Sie sind stolz auf eine gute Idee und haben sie ihrem Vorgesetzten unterbreitet.

Dieser geht dann hin und verkauft sie als eigene Erfindung. Das ist ungerecht. Trösten Sie sich mit der Tatsache, dass jemand, der Ideen hat, auch in Zukunft neue entwickeln wird: Er kann ruhig eine weggeben. Zudem spricht sich in jeder Unternehmung herum, wer ein kreativer Geist ist.

4. Guerilla-Taktik

Oft ist es einfach ermüdend, weil der Vorgesetzte nicht entscheidet. Tüchtige und loyale Mitarbeiter kommen dann besonders in Not. Sie können nicht weiterarbeiten, es entsteht Schaden, die Unternehmung kommt nicht voran. Sich in solchen Situationen zu ärgern, ist keine Schande. Sich nicht zu ärgern, wäre eine Schwäche – sie zeugt oft von mangelndem Verantwortungsbewusstsein. Aber: Was tun? Die Antwort ist nicht einfach.

Jeder Vorgesetzte ist anders: eine individuelle Persönlichkeit mit Ecken und Kanten. Manchmal hilft es, in die Grauzone vorzupreschen. Machen Sie den Zaun ihres Verantwortungsbereiches etwas weiter. Gehen Sie voran und warten Sie ab, ob jemand protestiert. Wenn ja, rudern Sie zurück. Andernfalls waren Sie vielleicht zu vorsichtig. Man kann nicht immer um Erlaubnis bitten, manchmal ist es besser, sich ein Recht von sich aus zu nehmen, anstatt es zu erbitten.

Keine Regeln, sondern Persönlichkeitsentwicklung

Es ist eine Frage der Menschenkenntnis, wie wir mit Vorgesetzten umgehen. Es gibt keine allgemeingültigen Regeln. Jeder Fall ist individuell und immer bin ich als Mitarbeiter mit meiner Persönlichkeit involviert. Vielleicht denken Sie: Warum muss immer ich mich ändern! Doch das ist das Schicksal und der Erfolg engagierter Menschen: Sie suchen bei sich selbst, sie sind ständig daran, ihre Persönlichkeit zu entwickeln.

Deshalb ist Führungsschulung vor allem Persönlichkeitschulung. Sie müsste den Mitarbeitenden, der in eine Führungsrolle hineinwächst in seiner Persönlichkeit stärken, damit er mehr zu sich stehen kann, damit es ihm leichter fällt, eine Schwäche seines eigenen Vorgesetzten zu akzeptieren, damit er sein Menschenbild schult und so souveräner wird.

Sie selbst und vielleicht auch ihre Vorgesetzte oder ihr Vorgesetzter sind in eine Führungsposition aufgestiegen, weil Sie fachlich kompetent und leistungsbereit sind. Dies ist – zumindest hierzulande – der Königsweg zur Führung. Nur steht das, was dort vonnöten ist, selten in den Stundentafeln unserer Weiterbildungen. Darum braucht es Führungs-Schulungen, die über Fachkompetenz hinausgehen und sich auf das konzentrieren, was Leader in erster Linie brauchen: Persönlichkeitsbildung.

Dr. Paul A. Truttmann und Dr. Richard Egger

Diese beiden erfahrenen Dozenten und Unternehmer bilden Sie in Ihren Führungskompetenzen weiter: Dr. Richard Egger, Germanist und Philosoph, Leadership-Coach und Unternehmensberater, VR der Coldex AG, und Dr. Paul A. Truttmann, Physiker und Psychologe, Leadership-Coach und Unternehmensberater, VR der Heppenstall Technology AG, der Serbot AG und der trifact AG. Weitere Informationen www.luzernleadership.ch und www.fuehrung-management-weiterbildung.ch.



Führungsausbildung als Persönlichkeitschulung

Wo?

KV Luzern Berufsakademie
www.kvlu.ch/management-und-fuehrung

Hochschule für Technik & Architektur,
Horw, www.hslu.ch/wb-technik

Weitere Informationen

www.kvlu.ch/nds-leadership-college
www.hslu.ch/c245