

# Wie managt den Chef?

Die Literatur ist auf die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern konzentriert, auf die Führung von oben nach unten. Führung von unten nach oben ist aber, so fremd das für viele klingen mag, wichtiger und in gewissem Sinne auch schwieriger.

Es gibt ein paar kleine Dinge, auf die man achten, und die man tun muss, wenn man mit seinem Chef konstruktiv und erfolgreich zusammenarbeiten will. Und als Chef muss man diese Dinge von seinen Mitarbeitern verlangen.

Praktisch alle Menschen haben in unserer organisierten Gesellschaft einen Chef über sich. Auch wenn wir noch so erfolgreich Hierarchien abbauen und zu flachen Organisationen kommen, so wird sich daran kaum etwas ändern.

Es lohnt sich also, einen kleinen Teil seiner Zeit und seiner Intelligenz oder Klugheit in das Management seines Chefs zu investieren.

Die Leser **sind** selbst Führungskräfte, also Chefs. Aber die meisten **haben** auch einen Chef. In unserer modernen Gesellschaft gibt es nurmehr ganz wenige Menschen, die über sich nicht noch einen Vorgesetzten hätten.

Selbst Geschäftsführer, Konzernleitungsmitglieder, Vorstandsvorsitzende usw. haben über sich einen Aufsichts- oder Verwaltungsrat. Einzig der Eigentümer-Unternehmer hat nur noch einen Kunden "über" sich, falls er nicht - im eigenen Interesse - einen Beirat eingesetzt hat, der ihm hilft, klaren Kopf zu bewahren, die Lage zu beurteilen, Entscheidungen und Risiken abzuwägen usw. Falls es so ist, muss auch der Eigentümer-Unternehmer noch einen oder mehrere "Chefs" managen.

Obwohl also praktisch alle Menschen, einschliesslich der meisten Führungskräfte, einen Chef haben, wird praktisch nichts darüber geschrieben oder gelehrt, **wie man Chefs managt**. Die gesamte Führungsliteratur und die gesamte Managementausbildung sind durch die Perspektive "von oben nach unten" geprägt. Praktisch zu 100 % dominiert die Frage: Was muss ich tun, um ein besserer Vorgesetzter für meine Mitarbeiter zu werden, um meine Mitarbeiter besser zu führen?

Nun ist dies zweifellos eine wichtige Frage; die Führung der Mitarbeiter ist und bleibt eine wichtige Aufgabe für Manager. Aber sie ist weder die wichtigste, noch ist sie die schwierigste Aufgabe.

In meinen zahlreichen Seminaren, in denen ich jährlich mehrere Hundert Führungskräfte kennenlerne, stelle ich den Teilnehmern abends beim Bier immer wieder die Frage: "Was ist ihr schwierigstes Problem?" **Nicht ein einziger** hat bis heute gesagt: "Mein schwierigstes Prob-

lem sind meine Mitarbeiter." Immer wieder kommt als Antwort: "**Mein grösstes Problem ist mein Chef!**"

Es ist ja auffällig klar, warum das so sein muss, - und daher wundert es mich, dass darüber nichts geschrieben und gelehrt wird. Könnte das vielleicht etwas zu tun haben mit der Realitätsferne und der Unerfahrenheit in praktischem Management bei jenen Leuten, die Managementbücher schreiben und als Managementausbildner tätig sind?

Es gibt mehrere Gründe, weshalb die Führung der Mitarbeiter **nicht** das schwierigste Problem der Manager ist. Zum ersten kann man deren Verhalten (wenn auch nicht ihre Persönlichkeit) als Vorgesetzter zumindest innert gewisser Grenzen verändern. Das Verhalten seines **Chefs** kann man aber **nicht** ändern. Chefs beharren, auch wenn sie selbst noch so vehement über die Notwendigkeit von Veränderungen sprechen, auf eigentümlich sture Weise darauf, so zu sein (und zu bleiben) wie sie sind.

Und zum zweiten hat man als Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern als Ultima Ratio, wenn alles andere gar nicht mehr funktioniert, noch immer das Mittel der **Weisung**; man kann in allerletzter Konsequenz noch immer **nach unten** einen Befehl erteilen.

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch. **Ich empfehle das nicht**. Man soll alles tun, um die Mitarbeiter zu überzeugen und sie zu motivieren; man soll kooperieren und versuchen, Konsens herzustellen. Aber wenn **alle** diese Mittel **erschöpft** sind, bleibt eben nach unten noch die Weisung. Und obwohl ich klar sage, dass dies die Ultima Ratio sein und bleiben muss, so muss ich den Führungskräften doch immer wieder raten, sich dieses Instrument nicht aus der Hand nehmen zu lassen. Als Führungskraft wird es immer wieder vorkommen, dass man spätabends an einem Freitag, wenn alle schon im Wochenende sind, noch im Büro sitzt und sich sagen muss: "Ich habe jetzt drei Wochen lang versucht, mit Bezug auf die anstehende Entscheidung zu kooperieren und Konsens herbeizuführen. Es ist leider nicht gelungen. Ich fürchte, dass ich am Montag sagen muss, wo's lang geht."

Dies kann man, und man muss es gelegentlich **nach unten** tun. Ich kann aber niemandem, nicht einmal dem autoritärsten Menschen, empfehlen, seinen **Chef** per Weisung führen zu wollen, oder ihm zu sagen, "wo's lang geht".

Übrigens, die Mitarbeiter **wissen**, dass der Vorgesetzte diese letzte Möglichkeit hat, und sie werden es daher in aller Regel nicht darauf ankommen lassen, dass eine Weisung erteilt werden muss. In allen Ländern gibt es, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass, so etwas wie "vorausseilenden Gehorsam". Man arrangiert sich daher, **bevor** eine Weisung gegeben werden muss.

Die Führung **nach unten** ist also zweifellos eine Aufgabe, aber sie ist nicht die schwierigste. Es ist viel **schwieriger**, Führung **nach oben** zu betreiben, seinen Chef zu führen, und es ist auch viel **wichtiger**.

Warum ist es wichtiger? Die **Resultate** eines Managers hängen zwar **auch** von ihm und seinen Mitarbeitern ab; aber in mindestens so grossem Umfange **von seinem Vorgesetzten**. Eine **gute** Arbeitsbeziehung zu seinem Chef erleichtert das Leben ungeheuer, und eine **schwierige** Beziehung kann das Leben zur Hölle machen.

Darüberhinaus hängen **Bezahlung** und **Beförderung** eines Managers in der Regel nicht von seinen Mitarbeitern ab, sondern von seinem Chef. Es gibt also viele Gründe, eine gute Arbeitsbeziehung zu seinem Vorgesetzten herzustellen, und dies ist eine Aufgabe, die zum Job jeder Person **dazugehört**.

Der Nutzen dieses Artikels ist für den Leser ein **mehrfacher**. Was ich hier behandle, gilt zuerst **von unten nach oben**. Aber man kann natürlich alles auch umgekehrt von oben nach unten interpretieren: dann sind es jene Dinge, die man von seinen Mitarbeitern **verlangen kann** und **muss**, damit überhaupt geführt werden kann. Es gibt Dinge, bezüglich welcher man mit seinen Mitarbeitern nicht kooperiert, sondern die man einfach verlangt, weil man sonst in einer Organisation überhaupt nicht arbeiten kann. Weiter lassen sich diese Dinge auf die Beziehungen zu seinen **Kollegen** anwenden. Auch diese reagieren nicht auf Weisungen und Befehle; und auch von diesen ist man typischerweise stärker abhängig, als von seinen eigenen Mitarbeitern. Die Anwendungsmöglichkeiten dieses Artikels sind also vielfältig.

## 1. Man *muss* seinen Chef managen

So einfältig oder selbstverständlich das klingen mag, man muss das klar und deutlich aussprechen. Man muss ihn **managen**, oder man muss ihn **erdulden**. Man hat keine andere Wahl. Die meisten Leute begreifen das ein Leben lang nicht, oder jedenfalls erst viel zu spät. Vor allem muss man es **jungen** Leuten sagen. Sie haben davon nichts in ihrer Ausbildung gehört.

## 2. Ständiges Jammern über seinen Chef ist ein starkes Indiz für Anfängertum oder Inkompetenz

Es gibt sehr viele Leute, die sich ständig über ihren Chef **beklagen**. Entweder sind das **Anfänger**, - dann kann man ihnen noch helfen; oder sie sind schlicht **inkompetent**, - und dann kann man ihnen nicht mehr helfen.

Ich habe viel auch mit jüngeren Führungskräften zu tun. Immer wieder gibt es ein Gespräch:  
*"Ich will die Firma wechseln."*

"Warum?"

*"Ich komme mit meinem Chef nicht klar! Eigentlich würde es mir recht gut gefallen, aber mein Chef ist unmöglich."*

Meistens sage ich darauf:

*"Was glauben Sie denn, was für einen Chef Sie in der neuen Firma bekommen werden? Einen **besseren**? - Sie werden einen **anderen** bekommen; und das Spiel wird sich nach kurzer Zeit wiederholen. Es gibt keinen Ausweg aus dieser Situation, ausser Sie machen sich selbständig. Sie dürfen sich nicht darauf verlassen, dass ihnen der Zufall einen rundum kompetenten und problemlosen Chef zuspielt. Manchmal hat man Glück, aber es ist selten. Man muss daher lernen, seinen Chef zu **managen**."*

Die jungen Leute schauen mich danach immer mit ganz grossen Augen erstaunt an. Offenbar hat ihnen das noch niemand sonst gesagt.

Es gibt zweifellos Gründe, die es rechtfertigen können, eine Stelle **wegen** seines Chefs zu wechseln. Es gibt deren **fünf**. Ich werde sie am Schluss behandeln. Aber **nur**, weil es etwas schwierig ist mit dem Vorgesetzten, **nur** weil einem nicht alles an ihm passt, und **nur** weil er nicht ganz so ist, wie man sich das vorgestellt hat, die Stelle und die Firma zu wechseln, das alles **sind keine guten Gründe**.

### 3. Was für ein Mensch ist mein Chef?

Das ist die Frage, mit der man **beginnen** muss. Man muss herausfinden, welche spezifischen Eigenarten dieser eine Mensch, mein Chef, hat. Ich betone, dieser **eine, spezielle** Mensch. Ich habe längst aufgehört, mich dafür zu interessieren, was Manager **im allgemeinen** für Menschen sind. Sämtliche Umfragen über "die deutschen Manager" oder über die schweizerischen oder österreichischen sind völlig irrelevant. Es gibt nicht "die deutschen Manager", es gibt nur "meinen Chef", den Herrn Huber, Müller oder Meier.

Und er ist ein **Unikat**. Es gibt keine zwei gleichen Menschen, auch nicht in den Chefetagen unserer Wirtschaft. Zum Glück muss man auch nicht "die Manager" dieser Welt managen, sondern nur seinen **eigenen** Chef.

Worauf muss man achten? Man muss die speziellen Eigenarten eines Menschen **kennen**, - **und sich dann ein bisschen darauf einstellen**. Im folgenden will ich - beispielhaft - skizzieren, was damit gemeint ist, **welche** Eigenarten ich im Auge habe. Dies wird kein vollständiger Katalog sein, sondern es sind nur Beispiele, mit denen ich die **Art** der Dinge illustrieren will, die ich meine:

- **Ist mein Chef ein Leser oder ist er ein Hörer?**

Die meisten Menschen scheinen ein Leben lang nicht zu begreifen, dass die Menschheit, genauso, wie sie in Linkshänder und Rechtshänder eingeteilt werden kann, in **Leser** und in **Hörer** eingeteilt ist. Jeder nimmt entweder eher über das Ohr auf oder über das Auge. Nur ganz wenige sind auf beiden Sinnesmodalitäten gleich gut und über beide gleichermassen zu erreichen.

Zwei, zugegebenermassen extreme Beispiele mögen das verdeutlichen: Wer mit Präsident **John F. Kennedy** gut zusammenarbeiten wollte, musste lernen und akzeptieren, dass Kennedy **nie zuhörte**. Kennedy war ein **Leser**. Wo immer er war, er hat Akten studiert. Präsentationen, mündliche Vorträge usw., fand er langweilig und ermüdend - und er hat darauf nicht reagiert. Er war über das Ohr nicht erreichbar. Wer für Präsident **Franklin D. Roosevelt** arbeitete, musste akzeptieren, dass Roosevelt ein **Hörer** war. Er hat höchst ungerne gelesen; er fand schriftliche Ausarbeitungen umständlich und bürokratisch. Ihm musste man die Dinge vortragen, er wollte reden mit den Leuten, und er hatte ein ausgezeichnetes Ohr für Zwischentöne und für das, was seine Gesprächspartner zwar meinten, aber nicht sagten.

- **Ist mein Chef ein Freund von längeren und detaillierten Darstellungen, oder will er alles ganz knapp und kurz haben?**

Es gibt den One-Page- und den One-Minute-Manager. Ich halte beides **nicht** für besonders gut. Aber wenn mein Chef eben ein One-Page-Manager **ist**, wenn er alles ganz knapp und kurz auf einer Seite haben will, nun, dann bekommt er es von mir **so knapp, wie es nur geht**. Es wird Dinge geben, die man beim besten Willen nicht auf einer Seite festhalten kann, für die man eben doch vier oder fünf braucht. Gut, dann werde ich ihm eben sagen, dass es diesmal etwas mehr geworden ist. Aber ganz sicher werde ich ihm keine 40- oder 50-seitigen Abhandlungen geben, - **denn er wird sie nicht lesen**.

- **Will mein Chef lange und dafür eher seltene Besprechungen, oder eher kurze, dafür aber häufige?**
- **Geht er gerne ins Detail, und kümmert er sich auch um Kleinigkeiten, oder konzentriert er sich, vielleicht sogar etwas oberflächlich nur auf die grossen Züge?**
- **Genügt es, wenn ich meinem Chef einmal etwas sage, oder muss man die Dinge wiederholen, bevor er sie zur Kenntnis nimmt?**
- **Ist er völlig auf die Arbeit konzentriert und eher spröde und unzugänglich; oder sucht er Kontakte und die zwischenmenschlichen Beziehungen?**

Auf Dinge **dieser Art** muss man achten. Man kann sich darauf einstellen, man kann sie sogar nützen. Man kann sie aber **nicht ändern**.

## 4. Nun, da ich weiss, was für ein Mensch mein Chef ist, wie muss ich mit ihm zusammenarbeiten?

Dies ist die nächste Frage. Sobald man weiss, wie ein Mensch **ist** und wie er **arbeitet**, ist es in der Regel leicht, sich darauf einzustellen und in der täglichen Zusammenarbeit darauf zu achten. So wenig es Sinn macht, einem Hörertyp lange schriftliche Abhandlungen zu geben, so wenig Sinn hat es, einen detailverliebten Chef nur über die grossen Züge zu informieren.

Über diese Dinge hinaus, die an sich Selbstverständlichkeiten sein sollten, es aber leider nicht sind, gibt es einige wenige Praktiken, die **immer** zu empfehlen sind.

## 5. Praktiken für das Management des Chefs

### 5.1 Wie nutze ich seine Zeit?

Alle Mitarbeiter beklagen sich darüber, dass ihr Chef **zu wenig** Zeit für sie hat; und alle Chefs beklagen sich darüber, dass sie ihren Mitarbeitern **viel zu viel Zeit** widmen müssen. **Beide haben recht!** Es gibt keine Lösung für dieses Problem. Es gibt nur eines: die **wenige** Zeit, die man als Mitarbeiter von seinem Chef bekommt (es wird immer zu wenig sein), **auch wirklich produktiv zu nützen**. Und als Vorgesetzter hat man das **Recht**, dies von seinen Mitarbeitern **zu verlangen**. Man **muss** es ganz einfach tun, wenn man **wirksam** arbeiten will.

**Der Schlüssel dazu ist Vorbereitung!** Wer **unvorbereitet** zu seinem Chef geht, ist selbst schuld, wenn nichts dabei herauskommt, und wenn ihn sein Chef mit der Zeit als **ineffizienten** Mitarbeiter empfindet.

Für **Anfänger** gilt: zehn Minuten Vorbereitung für jede Minute, die man bei seinem Chef zubringt. **Erfahrene** Leute können das auf die Hälfte oder ein Drittel reduzieren; aber auch sie kommen nicht ohne Vorbereitung aus.

Man darf seinen Chef auch nie einfach anrufen und sagen: "Ich sollte heute noch mit Ihnen sprechen". Man ruft ihn an und gibt **Zweck** und **Ziel** des erforderlichen Gespräches an, den mutmasslichen **Zeitbedarf**, die **Art des Resultats**, das man braucht und die **Art der Vorbereitung**, die dafür **seinerseits** erforderlich ist. *"Ich muss Sie morgen sprechen. Es geht um die Angelegenheit X,Y. Und ich brauche eine Entscheidung von Ihnen. Es wird vermutlich etwa 30 Minuten dauern, und ich schicke Ihnen noch heute ein kurzes Exposé über den Stand der Dinge, damit Sie sich orientieren können."* Vielleicht werden dann aus den 30 Minuten 45, und vielleicht bekommt man keine Entscheidung, weil der Chef seinerseits die Dinge noch mit anderen besprechen muss. Aber man stolpert niemals einfach in das Büro des Chefs und beginnt dann erst, seine Gedanken zusammenzustöpseln.

Ich kann jedem Manager nur empfehlen, seine Mitarbeiter in dieser Hinsicht zu **erziehen**, präzise Vorbereitung zu **verlangen** und auf **bestmögliche Nutzung der Zeit** zu achten.

## 5.2 Man muss auf die **Stärken** seines Chefs achten; nur diese kann man nutzen

Mein Chef, **jeder** Chef, hat wahrscheinlich viele und schwerwiegende **Schwächen**. Das gilt immer und überall. Aber er hat auch einige **Stärken**, vermutlich nur wenige, aber diese sind es, worauf es ankommt. **Nur** auf Gebieten, wo er Stärken hat, wird man produktiv mit ihm zusammenarbeiten können, und **nur** dort werden Erfolge zu verzeichnen sein. Und dies ist es, was Chefs brauchen: **Erfolge**. Jeden, der ihnen dabei hilft, werden sie schätzen und fördern, und die anderen, die immer ihre Schwächen sichtbar machen, werden kaum lange in seinem Umfeld überleben. Dies mag man begrüßen oder beklagen; es ist in aller Regel einfach eine Realität.

Die **Schwächen** seines Chefs kennt man schon nach wenigen Wochen. Es ist aber nicht ganz so leicht, die **Stärken** eines Menschen herauszufinden. Daher muss man sich ein bisschen bemühen, und **man muss lernen, auf Stärken zu achten**.

## 5.3 Niemals seinen Chef unterschätzen

Dies hängt eng mit Punkt 5.2 zusammen. Besonders jüngere Mitarbeiter und hier ganz besonders die akademisch ausgebildeten neigen dazu, ihren Chef zu **unterschätzen**, - aus vielen Gründen: weil er schon etwas älter ist, weil er nicht akademisch ausgebildet ist und weil sie sich selbst überschätzen.

Es ist aber fast immer ein kapitaler Fehler, seinen Chef zu unterschätzen. Er wird das spüren - und entsprechend reagieren. Man kann seinen Chef natürlich auch **überschätzen**, aber das ist eine "lässliche Sünde". Man erlebt dann gelegentlich eine Enttäuschung, weil der Chef die Erwartungen eben nicht ganz erfüllen kann. Ihn zu unterschätzen kann aber ein "tödlicher" Fehler sein. Solange mein Chef mein Chef ist, sitzt er am längeren Hebel. So ist es nun einmal. Und es muss irgendeinen Grund dafür geben, dass **er mein** Chef ist, und **nicht ich seiner**....?!

## 5.4 Niemals seinen Chef überraschen, - insbesondere nicht mit Problemen

Dies ist eine eherne Regel: **Verheimliche niemals irgendein Problem vor Deinem Chef. Orientiere ihn, so früh wie irgend möglich, beim ersten Anzeichen eines Problems!**

Auch für diesen Fehler sind die jüngeren Leute sehr anfällig. Sie wollen die Dinge **selbst** erledigen, man hat ihnen ja auch entsprechende Aufgaben **delegiert**. Und sie trauen es sich auch zu, mit den Problemen fertig zu werden. Das alles ist im Prinzip **in Ordnung**, und dennoch muss man strikte auf diese Regel achten.

Da kommt ein Mitarbeiter ins Büro seines Chefs und erzählt ihm, dass es Schwierigkeiten mit dem besten Kunden in Frankreich gibt. Je länger der Mitarbeiter berichtet, umso mehr ver-

dichtet sich beim Vorgesetzten der Eindruck, dass man das vor acht Monaten schon hätte merken können. Und dann explodiert er, - mit vollem Recht. Vor acht Monaten hätte er nämlich noch helfen können, er hätte Unterstützung mobilisieren können. Das ist ja schliesslich seine Aufgabe. Jetzt sind drei Ordner voll Korrespondenz geführt worden, die Sache ist reif für die Anwälte, und jetzt kann er nichts mehr tun - ausser die nächste Maschine nach Paris zu nehmen und den Kunden auf Knien zu bitten, der Firma wieder Aufträge zu geben. Alles nur, weil der Mitarbeiter glaubte, er werde allein mit der Sache fertig, und weil er seinen Chef deshalb nicht orientiert hat.

Wenn man seinen Chef beim ersten Anzeichen über ein entstehendes Problem orientiert, kann es **zwei** Reaktionen geben: Entweder er sagt, dass sich der Mitarbeiter selbst darum kümmern soll, weil es dessen Aufgabe sei und er solle ihn alle zwei Wochen auf dem Laufenden halten; oder er zieht die Sache an sich und kümmert sich selbst um die Angelegenheit.

Den ersten Cheftyp werden die meisten sehr schätzen und den zweiten weniger. Aber wenn der Chef dem zweiten Typ entspricht, so ist das zwar etwas lästiger, aber es ist nun einmal eine Realität. Entscheidend ist, dass er orientiert ist, - und wie er darauf reagiert, ist seine Sache. Vielleicht kennt er den Kunden in Paris seit 25 Jahren und weiss ganz genau, wie er die Angelegenheit mit einem längeren Telefonat und einer kleinen Gefälligkeit aus der Welt schaffen kann. **Wenn** es so ist, dann kümmert er sich **mit vollem Recht** selbst um das Problem. Vielen Leuten fällt es schwer, solche Dinge zu akzeptieren; aber so ist es nun einmal in einer Organisation.

## 5.5 Arbeite mit dem Chef in geschlossenen Kreisläufen, mit systematischem Feedback

Das klingt wahrscheinlich etwas eigentümlich und unverständlich. Was ist gemeint? Unsere Welt ist entsetzlich **abstrakt** geworden. Marketing, Controlling, Produktentwicklung, Finanzmanagement, Preisgestaltung usw. sind hochkomplexe, abstrakte Gebiete. Man kann daher **nicht** damit rechnen, dass gegenseitige Verständigung eine **einfache** Sache sei. Darum wird ja auch so viel über **Kommunikation** geredet, und darum ist Kommunikation in den meisten Organisationen **ein Problem**.

Aber die meisten Bücher und Seminare zu diesem Thema ignorieren zwei simple Methoden, die die Kommunikation unendlich viel besser machen, **ja sie überhaupt erst ermöglichen: Auftragsquittierung und Vollzugsmeldung**.

Das ist die **Schliessung der Kommunikationskreisläufe**. Es ist jener Trick, der in allen natürlichen Organismen und in allen Organisationen zu einer in der Literatur praktisch völlig übersehenen Eigenschaft führt: zu **Funktionssicherheit**. Überall, wo etwas wirklich funktioniert, wird man feststellen können, dass genau diese zwei kleinen Methoden die Kommunikation bestimmen. Die **Erscheinungsformen** sind sehr verschieden, das **Prinzip** ist immer das selbe.

Anwendung und Wirkung dieses simplen Prinzips kann man zum Beispiel studieren im internationalen Flugverkehr bei der Kommunikation zwischen Piloten und Tower-Lotsen, in den Operationssälen der Kliniken, bei den Börsen-Tradern und bei alpinistischen Seilschaften.

Der grosse Kybernetiker **Norbert Wiener** hat einmal gesagt: "Erst wenn ich die Antwort höre, weiss ich, was ich gefragt habe", - eine sehr weise Einsicht. Als Mitarbeiter ist man erstens **gut beraten**, nach einem Gespräch mit seinem Chef nochmals knapp zusammenzufassen, worauf man sich verständigt hat. Und als Chef sollte man das von seinen Mitarbeitern **verlangen**. Und zweitens ist es wichtig, den Chef in angemessen kurzen Abständen über den **Stand der Dinge zu informieren** und/oder den **Vollzug** einer Sache zu melden. Ein kurzes Telefonat genügt, wenn der Chef ein Hörer ist; wenn er ein Leser ist, dann legt man eine kurze Notiz auf seinen Schreibtisch oder gibt sie seiner Sekretärin.

Auf diese Weise - **und nur auf diese** - baut man systematisch **Feedback** in die Arbeitsbeziehungen ein, und das ist der einzige Weg, eine **gute** Arbeitsbeziehung zu schaffen und zu erhalten.

In der Managementliteratur wird ungeheuer viel über Feedback geschrieben; das ist modern. Aber nur ganz selten sagen die Autoren auch, **wie man es macht**. Feedback ist das vielleicht wichtigste Strukturprinzip in der lebenden Natur. In den **Organisationen** muss man das aber systematisch herstellen.

## **5.6 Man darf niemals auf die Kunst des Gedankenlesens vertrauen. Chefs wissen nur das - bestenfalls -, was man ihnen sagt**

Man kann auf alles vertrauen, aber nicht darauf, dass sein Chef ein Weltmeister darin ist, die Dinge zu **merken**, zu **spüren** und zu **ahnen**. Chefs sind viel zu beschäftigt, um etwas zu spüren oder zu merken, sie haben viel zu viel zu tun. Es gibt, wie überall, Ausnahmen; aber diese sind selten.

Wenn mir also etwas nicht passt, dann muss ich es meinem Chef **sagen**, damit er es weiss, wahrscheinlich sogar mehr als einmal. Manager mögen viele Fähigkeiten haben, aber die Kunst des Gedankenlesens gehört nicht dazu. Sie kommt in den Chefetagen nicht vor. Es gehört zu meinem Job als Mitarbeiter dazu, ihn zu informieren und nicht zu warten, bis er etwas merkt.

Dies sind die wenigen, simplen, aber praktisch in der gesamten Management-Literatur übersehenen Praktiken, die es ermöglichen, mit **fast jedem** Chef konstruktiv zusammenzuarbeiten. Man muss seinen Chef weder lieben, noch soll man ihn hassen. **Man muss ihn nur managen**.

Jüngere Leute halten mir gelegentlich vor, dies sei doch blanker Opportunismus oder Speichelleckerei. **Unerfahrenheit** kann einen dies so sehen lassen. In Wahrheit ist es lediglich

**jenes Minimum an Klugheit** im Umgang mit einem Menschen, der zufällig mein Vorgesetzter ist, welches das Leben und die Arbeit unendlich erleichtert.

## 6. Wann soll man eine Stelle verlassen?

Es gibt **fünf Fälle**, in denen es nicht nur angezeigt, sondern notwendig ist wegen des Chefs die Stelle zu wechseln, solange man noch die Option dazu hat. Wie ich einleitend schon sagte, dass ein Chef lediglich nicht ganz so ist, wie man es erwartet hat, ist nicht Grund genug.

### 6.1 Man geht, wenn man definitiv einen *inkompetenten* Chef hat

Dieses Urteil darf man sich **nicht leicht** machen. Vielleicht ist er nur **anders**, als ich es gerne hätte. Wenn man aber, nach ausreichender Beschäftigung mit dem Problem, zu diesem Ergebnis kommt, sollte man eine neue Stelle suchen. Es gibt genügend kompetente Leute auf dieser Welt, und es ist eine Freude, mit solchen zusammenzuarbeiten. Man sollte seine Zeit nicht **auf Dauer** mit inkompetenten Leuten verschwenden.

### 6.2 Man geht, wenn man einen *korrupten* Chef hat

Ich meine nicht jemanden, der sich bestechen lässt, der betrügt oder stiehlt. Das sind **auch** Probleme, aber dafür gibt es das Strafrecht und den Staatsanwalt. Ich meine einen **moralisch** korrupten Menschen; eine Person, die keine **Werte** hat, auf die man sich **nicht verlassen kann**. Insbesondere junge Leute müssen unter diesen Umständen eine Stelle **rasch** wechseln, weil sie sonst **selbst** moralisch korrupt werden. Sie werden sehr leicht davon angesteckt und glauben dann, so sei es in der Wirtschaft. Es sei normal, keine Werte und Standards zu haben, sich nicht an Regeln zu halten usw. **Es ist nicht so**. Selbstverständlich operieren **alle** Manager gelegentlich mit aller Raffinesse, um Ergebnisse zu erzielen; sie gehen gelegentlich auch an die Grenze dessen, was moralisch und ethisch als zulässig erscheint, und es gibt natürlich in diesem Bereich auch Grauzonen. Aber dies heisst nicht, dass es keinen Anstand und keine Moral in der Wirtschaft gibt. Die Mehrheit der Unternehmer und Manager **haben** Anstand, Moral und ethische Standards. Und **solche** Menschen muss man sich, wenn man die Wahl hat, als Chefs aussuchen.

### 6.3 Man muss gehen, wenn man definitiv *unterfordert* ist

Auch das Urteil darüber darf man sich nicht leicht machen. Manche Mitarbeiter leiden ganz einfach an unheilbarer Selbstüberschätzung. Wenn man aber nach gewissenhafter Prüfung zum Ergebnis kommt, dass wesentliche Fähigkeiten und Kenntnisse in dieser Firma und unter diesem Chef **nicht gefordert** werden, hat man das Recht und sich selbst gegenüber die Pflicht, eine neue Stelle zu suchen.

#### 6.4 Man geht, wenn man *alles erreicht hat, was man erreichen kann*

Niemand ist einer Firma Loyalität bis zum Tode schuldig. Ich bin zwar ein strikter Gegner von Job-Hopping. Wenn man aber nach einigen Jahren harter Arbeit und guter Leistung zum Ergebnis kommt, dass man in dieser Firma nichts weiter erreichen kann, dann ist man legitimiert, zu gehen.

#### 6.5 Man geht, wenn man *nichts mehr bewegen kann*

Es gibt leider Firmen und es gibt Vorgesetzte, die notwendige Veränderungen **nicht** vornehmen, die initiative Leute **behindern** und nur auf **Besitzstandswahrung** aus sind. Selbstverständlich muss auch dieser Punkt sehr gewissenhaft und gründlich durchdacht werden. Nur, dass ein Chef die letzten drei Vorschläge des Mitarbeiters abgelehnt hat, ist nicht Grund genug. Vielleicht waren die Vorschläge wirklich nicht besonders gut. Ist es aber tatsächlich so, dass man nichts mehr bewegen kann, dann geht man, weil es genügend Firmen und Chefs gibt, die etwas ändern **wollen** und die entsprechende Leistung auch **schätzen** und **honorieren**.

Quelle: m.o.m.®-Letter 3/95