

Der Chef als Sandwich-Füllung

DER AUTOR

Stefan Häseli

regt als ehemaliger Kabarettist und heutiger Infotainer täglich dazu an, wirkungsvolle Kommunikation mit Spass zu erleben. Sein Anspruch ist es, als Moderator und Keynote-Speaker intelligent zu unterhalten. Als Coach und Trainer für Führungs-, Verkaufs- und Kommunikationsthemen begleitet er seit vielen Jahren Führungskräfte in grösseren Organisationseinheiten. Durch seine Erfahrungen im Management und einer Theaterausbildung verknüpft er beide Bereiche auf eine sehr wirkungsvolle Art und Weise.

→ www.atelier-ct.ch

Nach oben buckeln, nach unten treten – dieser jahrhundertalte Verhaltensmechanismus steht auch heute noch hoch im Kurs. Entgegen allen Erkenntnissen und anderslautenden Beteuerungen wird er im modernen Business nach wie vor gerne und erfolgreich praktiziert. Besonders häufig ist er im mittleren Management anzutreffen. Für viele in der Sandwich-Position scheint es der einfachste Weg zu sein, in der Hierarchie aufzusteigen. Dem Vorgesetzten wird gehuldigt, um nicht zu sagen in den Hintern gekrochen, während die unterstellten Mitarbeiter schlecht behandelt werden. Damit tritt man aber nicht nur die Untergebenen mit Füßen, sondern auch den gemeinsam möglichen Erfolg.

Das geschieht oft auch aus Hilflosigkeit: Man fühlt sich zwischen den Erwartungen von oben und von unten förmlich eingekleidet. Die Betroffenen empfinden ihre eigene Position als die Füllung eines Burgers, das eingeklemmte Hackfleisch. Dabei bietet gerade die Sandwich-Position grosse Entfaltungsmöglichkeiten in beide Richtungen. Zum einen durch die «Führung von unten» und zum anderen als «coachingender Chef».

Den eigenen Chef führen

Die meisten Führungskräfte haben selbst einen Vorgesetzten. Selbst der Vorstandsvorsitzende eines grossen Konzerns ist dem Aufsichtsrat gegenüber verantwortlich. Auf dieser Struktur der klaren Definierung von Hierarchien und Führungsschichten in Unternehmen beruht die klassische Managementausbildung. Gedacht wird von oben nach unten. Der ideale Vorgesetzte motiviert seine Mitarbeiter und lässt ihnen eine vorbildliche Führung angedeihen. Die Frage, wie man als Führungskraft mit dem eigenen Vorgesetzten umgehen soll, wird dabei ausgeklammert. In der Praxis kommt es dann genau an diesem Punkt oft zu Schwierigkeiten. Während die Führung der Mitarbeiter notfalls auch per Weisung nach unten durchgesetzt werden kann, erfordert die Beziehung nach oben andere Qualitäten. Um auf Dauer erfolgreich zu sein, hängt von einer guten Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten mindestens genauso viel ab, wie von den Resultaten des selbst geführten Verantwortungsbereichs.

«Führung von unten nach oben» bezeichnet nach dem Lexikon des Personalmanagements (Fred G. Becker) «die gezielte Einflussnahme von Mitarbeitern auf das Denken und Handeln von Vorgesetzten, so dass diese – bewusst oder unbewusst – sich im Sinne der Untergebenen verhalten». Das Prinzip ist in allen Situationen hilfreich, in denen Führen ohne Macht oder Weisungsbefugnis gefragt ist. Doch Vorsicht: Chef bleibt Chef! An dieser Tatsache kommt keiner vorbei. Wird sie akzeptiert, kann es für beide Seiten sehr lohnend sein, seinen Vorgesetzten von unten zu führen



«Wer seinen Chef nicht erdulden will, muss ihn managen – ein Stellenwechsel löst das Problem nicht»

Stefan Häseli

und zu managen. Werden unterschiedliche Interessenlagen berücksichtigt, lassen sich meist auch gemeinsame Ziele verfolgen. Fachwissen, gute Ideen und neue Denkansätze schaffen bei der unsichtbaren Führung eine hohe Akzeptanz. Ebenso, wenn der Nutzen für das Gegenüber bzw. den Höhergestellten im Vordergrund steht.

Fast jeder Chef hat selbst einen Chef. Eine völlig banale Erkenntnis, die aber in der Manager-Ausbildung meist ausgeklammert wird. Unser Autor erklärt, wie man in der Sandwich-Position nicht zerquetscht wird, sondern in beide Richtungen günstigen Einfluss nimmt.

VON STEFAN HÄSELI

Wer seinen Chef nicht erdulden will, der muss ihn managen – ein Lehrsatz, der in keinem Buch steht. Nicht selten wechseln sehr leistungswillige Mitarbeiter frustriert die Stelle, weil sie mit ihrem Vorgesetzten nicht klar kommen. Und gelangen dabei womöglich vom Regen in die Traufe, denn auch in der neuen Position gibt es einen Vorgesetzten. Einen anderen zwar, aber nicht unbedingt einen besseren. Auch der neue Chef wird Ecken und Kanten haben, die der Mitarbeiter nicht ignorieren kann, sondern akzeptieren muss. Besser als den idealen Chef zu suchen ist es, sich mit seinem unvollkommenen Chef auseinanderzusetzen:

- Was für ein Mensch ist er (oder sie)?
- Welche speziellen Eigenarten pflegt er?
- Favorisiert er Details oder Zusammenfassungen?
- Wünscht er Zwischenberichte oder Endergebnisse?
- Hört er gerne zu oder redet er lieber selbst?
- Liest er gerne E-Mails oder telefoniert er lieber?
- Bevorzugt er wenige längere oder mehrere kurze Besprechungen?
- Was bedeuten ihm zwischenmenschliche Beziehungen und Gesprächsthemen?

Egal, in welcher Position sich der Fragesteller befindet, immer dient es dem eigenen Nutzen, Antworten auf diese und

ähnliche Fragen zu suchen und zu finden. Nur wer weiss, wie der andere tickt, kann sich darauf einstellen und damit Reibungspunkte umgehen.

Konstruktive Zusammenarbeit

Um konstruktiv mit seinem Vorgesetzten zusammenzuarbeiten, muss man diesen nicht lieben. Schon die Einhaltung einiger einfacher, aber wirksamer Vorgehensweisen hilft, den Chef positiv zu beeinflussen. Hier die wichtigsten Punkte.

Chefs brauchen Erfolge: Wer seinem Vorgesetzten dazu verhilft, wird geschätzt. Es lohnt sich also herauszufinden, wo die Stärken des Chefs liegen. Denn damit werden Erfolge erzielt.

Gute Vorbereitung: Zeitmangel kennzeichnet die Situation vieler Vorgesetzter. Umso wichtiger ist es, keine Zeit zu vergeuden. Nur gut vorbereitet lassen sich effektive Gespräche führen.

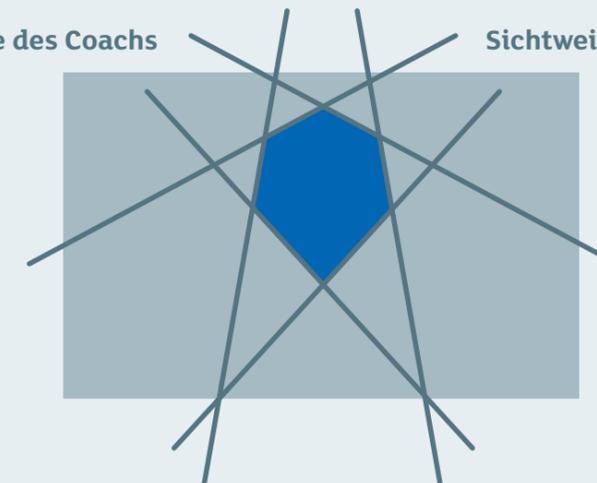
Keine Überraschungen: Taucht ein Problem auf, muss der Chef informiert werden. Lieferanten, die nicht zahlen – der Vorgesetzte sollte es frühzeitig erfahren, damit er entscheiden kann, ob er eingreifen muss oder nicht. →

Gemeinsamer Wahrnehmungsbereich

Sichtweise des Mitarbeiters

Sichtweise des Coachs

Sichtweise des Chefs



● Ausgeblendete Geschehensanteile ● Übereinstimmung der Sichtweisen

Der gemeinsame Wahrnehmungsbereich bildet die Basis für objektiv beschreibbare Veränderungen

Vorgesetzte sind keine Hellseher: Sie sind auf die Informationen ihrer Mitarbeiter angewiesen und diese haben die Pflicht, sie zu erbringen. Das gilt sowohl für sachliche Zusammenhänge als auch für persönliche Belange, die das Arbeitsverhältnis beeinflussen. Es klingt paradox: Gerade im Zeitalter der Kommunikation ist dies nicht immer selbstverständlich. Zwar wird eine Flut an Informationen hin und

her geschickt, aber nicht unbedingt ein Kreislauf geschlossen. Wichtig ist ein regelmässiges Feedback an den Vorgesetzten. So wird der aktuelle Stand laufender Arbeiten oder Projekte für beide Seiten sichtbar. Oft beharren Chefs, auch wenn sie noch so vehement über die Notwendigkeit von Veränderungen sprechen, eigentümlich stur darauf, so zu bleiben, wie sie sind. Nun liegt es an den Mitarbeitern, von der Rolle des ausführenden in die des mitdenkenden Mitarbeiters zu wechseln. Fachkompetenz und Lösungskreativität beeindrucken auch den beharrlichsten Chef.

chende Chef hat laut einer aktuellen Studie der Personalberatung Rochus Mummert die besten Karten. Nach Art eines Trainers erschliesst dieser das Potential seiner Mitarbeiter und versetzt sie in die Lage, durch unternehmerisches Denken und Handeln sowohl die eigene Karriere zu fördern als auch die Unternehmensstrategie langfristig zu unterstützen.

Als ideal erweist sich, wenn sich ein Team oder Unternehmen als Lerngemeinschaft versteht, in der Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam ein Umdenken herbeiführen und so persönliche Ressourcen erschliessen. Natürlich ist die Förderung der einzelnen Mitarbeiter im Zusammenhang mit dem Unternehmensziel zu sehen. Stets sind jedoch auch Faktoren entscheidend, die nicht direkt mit dem Unternehmensgegenstand zu tun haben: Inspiration und Vision ebenso wie Zusammenspiel und Engagement der gesamten Belegschaft.

Zum dauerhaften Erfolg müssen gemeinsame Ziele und Wege artikuliert werden. Durch Vergleich von Ist- und Soll-Zustand wird ein Plan erarbeitet, wie das Ziel unter Berücksichtigung und Förderung der individuellen Ressourcen erreicht werden kann. So entsteht eine gemeinsame Sicht als Grundlage der weiteren Entwicklung. «Wenn du einen Freund willst, zähme mich», sagte der Fuchs zum kleinen Prinzen in der Geschichte von Antoine de Saint-Exupéry. Und er erklärte auch gleich, dass dies bedeutet, «miteinander vertraut zu sein». Doch wie erreicht man das in einem Unternehmen? Indem man Anweisungen (weiter-) gibt? Wohl kaum, auch wenn dieses Vorgehen üblich ist. Eine viel bessere Grundlage für gegenseitiges Vertrauen entsteht, wenn sich Vorgesetzte und Mitarbeiter aufeinander einlassen und sind sie grundsätzlich offen für den Standpunkt des jeweils anderen sind.

Verändern durch gemeinsame Wahrnehmung

Führungskräfte, Mitarbeiter, Aussenstehende: Jede Position und Rolle hat einen anderen Beobachtungsstandpunkt und eine andere Vorstellung der «Wirklichkeit». Einzelne Individuen blenden vom Gesamtgeschehen weite Teile aus, weil die Bewertung des Geschehens von der Position des Beobachters abhängt. Es gibt aber auch einen Teil, bei dem die unterschiedlichen Sichtweisen übereinstimmen. Hier liegt die gemeinsam wahrgenommene Wirklichkeit, und diese bildet die Plattform für einen Veränderungsprozess (vgl. Grafik S. 56). In der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und ihrer Aufgabe liegt der Schlüssel für die gemeinsam gewollte und getragene Entwicklung.

Für die Lerngemeinschaft Unternehmen können sich Führungskräfte die im Coaching bewährten Methoden und Techniken zunutze machen. Ziele und Lösungen werden nicht als Instantpackungen serviert – vielmehr wird aufgezeigt, aus welchen Zutaten das angestrebte Erfolgsmenü in gemeinsamer Arbeit entstehen kann. Die Voraussetzung ist, dass alle Beteiligten dies wollen und auch zeigen. Beleuchtet werden muss aber auch, welche Faktoren und Hindernisse dem angestrebten Erfolg entgegenstehen könnten.

Die Beachtung einiger praxiserprobter Grundsätze hilft bei der erfolgreichen Begleitung von Veränderungsprozessen. Grundsätzlich sollten Situationen beschrieben und nicht beurteilt werden. Denn die objektive Darstellung ist die Voraussetzung für die Suche nach neuen Vorgehensweisen. Auch sollten bisher gefundene Lösungen anerkannt und Ermutigungen zu weiteren Schritten ausgesprochen werden. Wichtig ist, in diesen Prozess die Wertesysteme und inneren Ziele der Mitarbeiter einzubeziehen, da diese sowohl körperliche als auch gefühlsmässige Reaktionen beeinflussen können. Explizit darüber zu sprechen, hilft Fehler zu verhindern und Entwicklungen in die falsche Richtung zu vermeiden.

Bewusstsein und Verantwortung

Erfolgreiches Begleiten von Veränderungsprozessen beruht auf dem Kontext von Bewusstsein und Verantwortung. Der

Brite John Whitmore hat mit dem GROW-Modell ein gut nachvollziehbares Ablaufschema geschaffen:

- **G** – Goals (Ziele)
- **R** – Reality (Realität)
- **O** – Options (Optionen)
- **W** – Will (Wille)

Der Festlegung von kurz- und langfristigen Zielen folgt die Realitätsprüfung zur Feststellung der aktuellen Situation. Optionen und alternative Strategien bzw. Handlungsabläufe werden formuliert, die Umsetzung durch Einzelschritte konkretisiert und kontrolliert.

So entsteht ein Tandem-Effekt. Das Treten nach unten wird durch ein gemeinsames «Strampeln» ersetzt. Weil der Lenker unterstützt wird, können Ziele schneller erreicht werden. Die gemeinsam eingesetzte Kraft sorgt aber auch dafür, dass der einzelne in der Gruppe nicht überfordert wird. Indem alle Beteiligten konsequent im gleichen Takt den eingeschlagenen Kurs der Veränderung verfolgen, hat die Lerngemeinschaft Unternehmen gute Chancen, ihr Klassenziel – und damit den Zugang zur nächst höheren Stufe – erfolgreich zu erreichen. Gewinnbringend wirkt sich diese Form des Miteinanders für Vorgesetzte, Mitarbeiter und Unternehmen in jedem Fall und gleichermaßen aus. In diesem Sinne genutzt, steckt in einer Sandwich-Position viel schöpferisches Potential mit guten Entwicklungsmöglichkeiten nach allen Seiten. ←

«In der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und ihrer Aufgabe liegt der Schlüssel für den gemeinsamen Entwicklungsprozess.»

Stefan Häseli

Zehn Schritte zur Lerngemeinschaft

1. Beurteilen Sie Ihre Lernkultur
2. Fördern Sie das Positive
3. Ermöglichen Sie sicheres Denken
4. Belohnen Sie das Eingehen von Risiken
5. Helfen Sie Mitarbeitern Ressourcen füreinander zu werden
6. Machen Sie sich mit Lernpower an die Arbeit
7. Geben Sie Ihrer Vision gute Karten
8. Erwecken Sie Ihre Vision zum Leben
9. Verbinden Sie die Systeme
10. Get the Show on the Road!

Anzeige

1/2 Seite
quer rechts

S: 184 x 136
A: 210 x 146

x: 210
Y: 148,5