

Chefs kann man nicht führen – aber gut beraten

Was Führungskräfte aus ihrer eigenen Führungsverantwortung lernen können

[Manuskript für „Personalführung“ 04/2008, unbearbeitete Fassung]

Abstracts

Der Beitrag behandelt die Frage, ob Führungskräfte auch ihre Chefs führen können. Wenn unter Führung die Übertragung unternehmerischer Aufgaben und Verantwortung verstanden wird, ist die Führung von Chefs schon per Definition ausgeschlossen. Wenn unter Führung dagegen eine eher psychologisch-pädagogische Einflussnahme verstanden wird, erscheint die Führung von Chefs möglich. So sind bereits gesetzliche und innerbetrieblichen Regelungen sowie Befragungen als Basis für eine grundlegende Steuerung des Chefverhaltens zu verstehen. Einen erheblichen Einfluss auf das Chefverhalten haben natürlich Vertrauenspersonen in einer exklusiven Zweierbeziehung zum Chef – angesprochen sind hier vor allem Chefsekretärinnen. Führungskräfte dagegen befinden sich in einer ganz anderen Situation: Sie agieren in kollegialer Konkurrenz und sind gleichzeitig potenzielle Anwärter auf die Chefposition. Führungskräfte, die auf den Chef größtmöglichen Einfluss ausüben wollen, müssen weiter greifen, als sich nur auf psychologisch-kommunikative Maßnahmen, die Grundlage des gegenseitigen Verstehens, zu konzentrieren: Wie bei der Maslowschen Bedürfnis-Hierarchie können sie sich in der Chef-Einflussnahme stufenweise vorarbeiten, riskieren jedoch einen tiefen Fall, wenn die Psychologie nicht mehr stimmt. Was Maslow nicht beschrieben hat: Es gibt auch eine negative Seite der Maslowschen Pyramide, die bei entsprechender Vorarbeit in eine gekonnte Exit-Strategie mündet.

Chefs kann man nicht führen – aber gut beraten

Was Führungskräfte aus ihrer eigenen Führungsverantwortung lernen können

Das erlebe ich immer wieder bei Führungskräften (und habe es früher als Leitender Angestellter selbst oft gespürt): Der eigene Chef absorbiert einen großen Teil des Denkens. Und das nicht nur in der Arbeitszeit, sondern auch danach. Besonders, wenn es ein schwieriger, nicht leicht zu berechnender Chef ist. Und Chefs werden selten Chefs, nur weil sie so verträglich sind. Im Gegenteil: Wenn Menschen vor allem aufgrund ihrer Verträglichkeit zu Chefs berufen werden, dann ist dort mit Sicherheit vorher führungstechnisch irgendetwas schiefgegangen oder das Unternehmen macht gerade eine Wachstumspause und tritt in eine Konsolidierungsphase. Jedoch: In unserer global wettbewerbsgeprägten Welt müssen Chefs ihre Unternehmen vorantreiben. Das ist nicht immer bequem, vor allem nicht für die direkt unterstellten Führungskräfte.

Deswegen höre ich in Führungsseminaren oft den klagenden Hinweis von Führungskräften in mittleren Positionen: „Unserem Chef sollten Sie das mal beibringen ...“ gefolgt von nonverbal spürbar wehleidiger Resignation und schaurig-wohligem Rückzug in die eigene Komfortzone der Passivität mit der leicht schadenfroh herausfordernden Bemerkung: „Unser Chef kann nicht führen ... und den kann man auch nicht führen.“

Nun ja, offensichtlich führt dieser Chef doch. Sonst hätte der klagende Seminarteilnehmer längst gekündigt. Aber er hält sich immer noch an seinem Arbeitsplatz fest und jammert anderswo gern vor sich hin (was jedoch im Seminar zur eigenen Überraschung der Teilnehmenden plötzlich aufhört).

Da wird deutlich: Chefs mit Alpha-Tier-Genen werden durch resignativ-passiv-angepasstes Verhalten ihrer Führungskräfte regelrecht provoziert. Sie üben erst recht Druck aus, um herauszufinden, wo sie beim anderen auf einen harten Kern stoßen, und um dann endlich zu wissen hoffen, was sie mit dieser Führungskraft anfangen können, wofür sie, wenn es mal eng wird, wirklich taugt. Aus Chef-Sicht ein (psycho-)logisches Verhalten – und die gequälte Führungskraft fühlt sich bestätigt. Eine ungute Endlosspirale tut sich auf zwischen zwei Menschen, die beide recht haben.

Kann man Chefs überhaupt führen? Im strengen betriebswirtschaftlichen Sinn nicht. Führungskräfte werden eingesetzt, um mit ihren Mitarbeitern Resultate zu erwirtschaften. Dafür werden sie bezahlt, dafür tragen allein sie die Verantwortung und dafür werden sie auch zur Rechenschaft gezogen. Ein einfacher Mitarbeiter kann nicht die Verantwortung für die Aufgaben seiner Führungskraft übernehmen und Führungskräfte nicht die Verantwortung ihrer Chefs. Geschieht es doch (manchmal ist es notwendig, um Schaden vom Unternehmen abzuwenden), hat eine Entmachtung stattgefunden. Egal, wie man Führung letztlich definiert: Führung endet, wenn dem Führenden keiner mehr folgt.

In Organisationen ist oft die Vermischung von Führungsverhalten und Führungsaufgaben zu beobachten. Das Verhalten von Führungskräften und deren Chefs ist das eine, die Beurteilung ihrer Leistung allerdings etwas ganz anderes. Die Leistung von Chefs können nur die beurteilen, die sie für ihre Aufgaben eingesetzt haben und nicht die, die von ihnen deshalb geführt werden.

Doch viele Chef-Beurteilungsverfahren, egal, ob es die liebevoll altmodische Mitarbeiterbefragung oder die modische 360-Grad-Methode ist, verzerren dies: Wenn Mitarbeiter das Führungsverhalten beurteilen dürfen und sogar sollen, entsteht fast unweigerlich die (Wunsch)-Vorstellung, damit auch über die Leistung des Chefs richten zu dürfen (und zu können!). Zwar ist das von den Initiatoren dieser Verfahren niemals gemeint, beteuern sie, aber gedacht und gefühlt wird das so von denen, die fleißig Fragebogen ausfüllen und auf diese Weise Revanche üben für manches harte Wort oder erlebten Druck der Oberen. Ich meine sogar, dass gerade die 360-Grad-Methode im Extremfall entweder dazu führt, dass Führungskräfte der Strategie „Everybody’s-Darling“! folgen oder sich gar nicht darum scheren und damit die fleißig Fragebogen-ausfüllende Mitarbeiter immer wieder aufs neue enttäuschen und in die innere Emigration drängen. Das hilft niemandem. Aus vielen Umfragen geht hervor, dass das Führungsverhalten in den letzten fünf bis fünfzehn Jahren nicht besser geworden ist. Im Gegenteil. Nun gut, Verfechter von breit angelegten TÜVs für Chefverhalten mögen argumentieren, gerade dadurch werde Missverhalten ja erst offenbar und der Prozess laufe jetzt erst an. Aber wann soll er mit welchen Ergebnissen enden? Und wieder die Frage: Kann man Chefs führen, sollte man das überhaupt können?

Mitarbeiterführung nimmt ein breites Gebiet in der Wissenschaft ein und die Literatur darüber füllt ganze Bibliotheken. Bei der Vorgesetztenführung zeigt sich die Wissenschaft zögerlich. Populäre Bücher zum Thema gibt es dagegen eine ganze Menge, sie scheinen jedoch mehr für den Praxisgebrauch im Chefvorzimmer geschrieben und fokussieren auf sehr triviale (deswegen aber nicht weniger gültige) Verhaltensvorschläge, um einigermaßen gut mit dem Chef klar zu kommen. So beispielsweise auch der Chef des Malik Management Zentrum St. Gallen, Fredmund Malik, wenn er über Management des eigenen Chefs schreibt: „Man muss ihn managen, oder man muss ihn erdulden. Man hat keine andere Wahl.“ (Malik 3/1995, 34). So einfach, so richtig. Im folgenden bleiben Maliks Aussagen allerdings auch nur auf der Ebene der richtigen Chef-Behandlung hängen, die zur Grundausstattung jeder perfekten Chefassistentin gehört. Schade.

Die Exit-Strategie: Statt Führung des Chefs ein gekonnter Abgang

Zwischen Erdulden und Managen oder gar Führen des Chefs gibt es jedoch noch den Weg des aktiven oder passiven Abgangs: Diese Alternative ist legitim und manchmal auch der einzige Weg, um

unbeschadet aus völlig verfahrenen Situationen herauszukommen. Doch diesen Weg sollte man – wenn überhaupt – nur einmal in seiner Karriere beschreiten (müssen) und in der Variante des passiven Abgangs vorher noch gezielt den Kurs der eigenen Abfindung in die Höhe treiben. Verfahrene Situationen oder Führungssackgassen entwickeln sich, wenn sich Chefs nicht nur durch das Verhalten resignativ-angepasst weichgespülter Führungskräfte provoziert fühlen, Druck auszuüben, sondern wenn sie daran grundsätzlich und irreparabel Gefallen finden – oder wenn sie unternehmerische Fehlentscheidungen fällen. Richtig: Einige Chefs sind gekonnt durch die Filter der Personalentwicklungsinstrumente geschlüpft oder haben sich anders als erhofft entwickelt und tragen ein aus Sicht der letzten Aufrechten nicht mehr haltbares Haltbarkeitsdatum. So einen Chef kann man nicht aushalten, geschweige denn führen. Überstürzte Flucht durch Kündigung ist dabei nur im allergrößten Notfall anzuraten. Besser zur Vermeidung psychischer und finanzieller Folgeschäden – allerdings auch wesentlich anstrengender – ist da nur eine gute und konsequente Exit-Strategie. Jeder hat letztlich den Chef, den er verdient.

Allerdings habe ich auch dies schon oft beobachtet: Chefs verfallen etwa zwei bis drei Jahre nach ihrem Amtsantritt in Flegeljahre. Nichts geht ihnen schnell genug, keiner genügt ihnen, überall gäbe es etwas zu optimieren, tönen (= meckern) sie, überall meinen sie plötzlich, mit harter Hand durchgreifen zu müssen ... In den allermeisten Fällen gibt sich das nach weiteren zwei Jahren. Das ist natürlich eine harte Bewährungsprobe für Führungskräfte: Starke Charaktere gewinnen dabei an Boden, die anderen verlieren erst den Respekt des Chefs, dann den der Mitarbeiter, dann den Job.

Regeln für das Chef-Verhalten

Um schlimmste Auswüchse im Chef-Verhalten zu vermeiden und es stattdessen normend zu steuern, gibt es eine ganze Reihe von staatlichen Gesetzen bis hin zu innerbetrieblichen Regelungen wie den Code of Conduct und Compliance oder eben die 360-Grad-Analyse. So gut und notwendig es ist, dass wir diese Gesetze, Regelungen und Instrumente im globalen Wettbewerb haben, sie haben immer die gleichen Schwachstellen:

- 1) Sie sind normalerweise nur auf spürbar negative Abweichungen eingestellt.
- 2) Sie brauchen, um überhaupt im Sinne ihrer Erfinder zu funktionieren, immer einen Beobachter, Aufpasser, Schiedsrichter, Kläger.
- 3) Schließlich nutzt auch das nichts, so lange keiner da ist, der die Kläger ernst nimmt und der gleichzeitig die Macht hat und anwendet, Regelverstöße zu ahnden.

Wenn also Chefs nur über normiertes Verhalten und im strengen betriebswirtschaftlichen Sinn gar nicht zu führen sind, so aber doch im psychologischen Sinn. Das meint mit aufsteigender Wertigkeit:

Erträglich bis gut mit dem Chef auskommen, eigenen Spielraum erweitern, eigene Vorschläge durchbringen, zur Vertrauensperson des Chefs werden, ihm ein wichtiger Berater sein.

Das erinnert stark an das System der Maslowschen Bedürfnishierarchie (siehe auch Abbildung 1: „Verhaltenshierarchien im Umgang mit Chefs). Auf der untersten, der Basis-Ebene steht das „Ertragen des Chefs“ – dazu sind vor allem Psychologie und Selbstmanagement notwendig. Zum Erreichen der weiteren Stufen bedarf es dann anderer Methoden und Erfahrungen. Doch wenn die Psychologie zwischen Führungskraft und Chef nicht mehr stimmt, wird das gesamte System instabil und droht zu kippen (Nebenbemerkung: Das Kippen der Pyramide hat Maslow meiner Kenntnis nach nicht beschrieben, dabei wäre es logisch – spiegelbildlich zum Streben nach Anerkennung und Selbstverwirklichung fänden wir auf den höchsten Stufen der negativen Seite Sabotage und Selbstzerstörung – die christliche Kultur kennt dafür Luzifer, den Teufel).

Freiraum gewinnen und Einfluss nehmen – so verstehen Autoren populärer Fachbücher die Führung von Chefs. Die höchste Stufe der möglichen Chef-Führung ist in der populären Sekretärinnen-Literatur offenbar dann erreicht, wenn es gelingt, den täppischen Chef vor offensichtlichen Fehlern zu bewahren und ihn geschickt in seinem Auftreten und Verhalten so zu lenken, dass er nicht mehr Porzellan zerschlägt als unbedingt nötig. Gleichzeitig erreicht man selbst höchste Perfektion und Selbstsicherheit – die Erziehung des Chefs (bis zum Muttersöhnchen?) ist offenbar der geheime Traum mancher Sekretärin oder von Autorinnen mit Gouvernanten-Ambitionen.

Führungskräfte haben es mit ihrem Chef allerdings so oder so viel schwerer als eine Chefsekretärin und müssen auch anders und weiter greifen, wenn sie Ihre Chefs „führen“, beeinflussen und erfolgreich beraten wollen:

- Sie haben gegenüber dem Chef nicht die Monopolstellung der Chefsekretärin, sondern konkurrieren mit Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Stufe um den größtmöglichen Einfluss beim Chef, beziehungsweise um den größtmöglichen Freiraum.
- Sie sind zugleich potenzielle Anwärter auf den Chefsessel, also ist es nur logisch, wenn der Chef zu ihnen ein wenig auf Distanz geht – gegenüber der Sekretärin muss er das nicht.
- Sie haben als Führungskräfte andere Aufgaben, eine andere Verantwortung und brauchen auch ihrerseits mehr Distanz, Macht und Freiraum und daher ganz andere Art der Kontrolle als die Chefsekretärin oder die Chefassistenz.

Wenn Führungskräfte ihrem Chef gegenüber an Einfluss und Spielraum gewinnen und ihn erfolgreich beraten wollen, müssen sie allerdings – wie die Chefsekretärin – vor allem seine Arbeit und seine Position unterstützen und festigen. Eine Binsenweisheit, die manche ideologisch völlig fehlgeleitet oder schlicht unreif von vornherein als Devotismus missverstehen.

Die Kommunikation mit dem Chef in der Zweier-Beziehung

Zurück zur Ausgangsposition in der Praxis: Führungskraft klagt über einen schlecht führenden und nicht zu führenden Chef. Was tun? Zunächst einmal gilt es, die direkte Beziehung zwischen Führungskraft und Chef zu überprüfen.

Wenn Sie selbst Mitarbeiter führen, dann verlangen Sie von ihnen im wesentlichen

- Optimale Erledigung Ihrer Aufträge,
- einen korrekten, höflichen Auftritt (Freundlichkeit wäre natürlich auch nicht schlecht),
- eigene Initiativen, über die Sie vorher rechtzeitig und ausreichend informiert werden,
- guten Umgang mit anderen (mit Mitarbeitern, mit Kollegen und Kunden),
- Loyalität und Ehrlichkeit Ihnen gegenüber – wozu auch schon mal in aller Diskretion ein offenes Wort des Mitarbeiters Ihnen gegenüber gehören kann.

Es ist nur selbstverständlich, dass Sie mindestens dieses Verhalten auch Ihrem Chef gegenüber zeigen, wenn Sie von ihm gehört und respektiert werden wollen. Wenn Ihnen motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig und wertvoll sind, die ordentlich ihren Job tun, Sie mit Kleinkram in Ruhe lassen, die aber sofort vernehmlich bei Ihnen anklopfen, bevor es wirklich zu brennen anfängt oder Ihnen im richtigen Augenblick mit angemessenen Worten schon mal einen Verhaltenstipp geben: Verhalten Sie sich selbst aus den Augen Ihres Chefs entsprechend?

Wenn nicht, warum nicht? Weil Sie besser führen als Ihr Chef und ihre Mitarbeiter deshalb selbständiger und selbstbewusster auftreten? Weil Ihr Chef eben schwierig ist?

Typische und in der Praxis immer wieder beobachtete Fälle in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen: Mitarbeiter, aber auch Führungskräfte, interpretieren Aufträge, Bemerkungen oder auch nur nonverbale Signale ihrer Vorgesetzten höchst eigenwillig und hinterfragen sie nicht. Sei es aus Respekt, Scheu oder Angst,

- bei einer „Störung“ des Vorgesetzten grob abgewiesen zu werden,
- damit zugeben zu müssen, eine Weisung nicht verstanden zu haben oder
- vermeintliche/befürchtete unbequeme Wahrheiten nicht hören zu wollen.

Daraus entwickeln sich im berühmten vorseilenden Gehorsam nicht nur völlig merkwürdige Situationen, dem Chef ist mit diesem schweigend-devoten Verhalten auch nicht gedient. Er hat keine Chance zu erkennen, dass sein Verhalten Entwicklungen auslöst, die vielleicht gar nicht von ihm beabsichtigt sind. Also: Standhaft bleiben und höflich, freundlich und verständnisvoll (auch der Chef

ist nur ein Mensch) auf gleicher Augenhöhe nachfragen, was wirklich gemeint ist. Wer fragt der führt – das gilt in konkreten Einzelfällen auch gegenüber Ihrem Chef.

Eine weitere oft beobachtete Falle betrifft genau das Gegenteil: Bei unternehmerischen Entscheidungen mit dem Chef diskutieren und recht haben wollen (geht nicht: letztlich muss der Chef immer recht haben, da er ja auch die Verantwortung trägt). Besser: eine Einschätzung oder Ergebnis darstellen, den Weg dorthin kurz skizzieren, dann die Einschätzung des Chefs abwarten, auf Fragen antworten und ihn auf Risiken hinweisen – keinesfalls aber belehren, dass er dann die Verantwortung übernehmen muss: Erstens weiß er das selbst, zweitens verschafft Ihnen das keinen Freibrief zur beleidigten Untätigkeit, sondern seine Einschätzung sollte Sie eher herausfordernd anspornen, in seiner Richtung neu zu denken, neue Maßnahmen in diesem Sinne vorzuschlagen und sich dafür sein o.k. zu holen: Lösungen suchen, statt siegen zu wollen.

Im wesentlichen bieten sich für die direkte Chef-Führungskraft-Kommunikation spiegelbildlich alle dazu bekannten und bewährten Modelle an. Etwa

- das GRID-Führungsmodell und
- das situative Führen nach Paul Hersey,

aber auch Kommunikations- und Motivationssysteme wie

- das nach Steven Reiss,
- das einfache DISG-Modell nach William Moulton Marston mit seinen Typenlehre in den vier Quadranten (Intra-/Extraversion, rational, emotional),
- die komplexere Methode nach C.G. Jung (INSIGHTS-Potenzialanalyse),
- die nun schon vierzig Jahre alte Transaktionsanalyse nach Eric Berne.

Gerade die Transaktionsanalyse bewährt sich nach meinen Beobachtungen in der Praxis immer wieder durch ihre einfache, anschauliche Darstellung bei gleichzeitig hohem moralisch-philosophischen Anspruch mit dem Chef ehrlich und angemessen zu kommunizieren – weit besser jedenfalls als ein im hektischen Tagesgeschäft nur schwer handhabbares System wie das der 16 unterschiedlichen Motivationstypen von Reiss.

Für die Gestaltung der direkten Kommunikation zwischen Menschen, hier natürlich besonders zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und umgekehrt, haben schon viele Wissenschaftler und Berater viele gute Bücher geschrieben (ich auch), das muss hier also nicht weiter vertieft werden.

Die Frage stellt sich allerdings, ob es in der Praxis möglich ist, Führungs-Verhalten gegenüber Mitarbeitern spiegelbildlich auch gegenüber dem Chef anzuwenden. Ich fürchte, allen Hoffnungen zum Trotz ist das auch in der Theorie nur sehr begrenzt denkbar: Die Relation Führungskraft-Mitarbeiter ist – gewichtet mit Fähigkeiten, Handlungsspielraum, Verantwortung und nicht zuletzt

Vergütung – etwas ganz anderes als die Relation zwischen Führungskraft und Chef. Es genügt nicht, diese einzelnen Gewichtungen für die Relation Führungskraft-Chef einfach mit einem wie immer gearteten Chef-Faktor zu multiplizieren, denn in der Führungskraft-Chef-Relation kommen noch einige Variable dazu, die den Komplexitätsgrad um ein Vielfaches erhöhen (siehe Abbildung 2: „Einfluss-Komplexität bei Führungskräften und Chefs“).

Festzuhalten bleibt: Führungskräfte sind in einer Sandwich-Position zwischen ihren Mitarbeitern und ihrem Chef. Gute Kommunikation und Achtung der Persönlichkeit ist in beide Richtungen absolut ökonomisch und Basis für dauerhaften und wachsenden Erfolg. Und: Es trägt viel zum Verständnis und damit zu einem ersten Ansatz der Chef-Steuerung bei, sich stets vor Augen zu halten, wie man selbst auf das Verhalten von Mitarbeitern reagiert – was dabei freut und worüber man sich ärgert. Aber damit ist schon die Grenze der Spiegel-Möglichkeit erreicht: Das Verhalten in einer Organisation wird aus Aufgaben und Positionen gespeist – umgekehrt definiert das Verhalten, beziehungsweise die Beziehung zweier Menschen in dieser Organisation – auch deren Rollen. Und die sind zwischen dem Chef, seinen Führungskräften und deren Mitarbeitern gesetzt, haben unterschiedliche Komplexitätsgrade und sind nicht einfach zu spiegeln, wenn man heftige Turbulenzen und unkalkulierbare Folgewirkungen vermeiden will.

Die Führungskraft in kollegialer Konkurrenz

Um das zu verdeutlichen bemühen wir an dieser Stelle noch einmal den Vergleich mit der typisch exklusiven Zweierbeziehung Chef-Sekretärin. Sekretärinnen mögen viel Einfluss auf das persönliche Verhalten des Chef haben, das endet aber sofort bei geschäftlichen Angelegenheiten. So eine Beziehung ist eindimensional und wenig komplex. Es ist eine klassische, auf den zwischenmenschlichen (erzieherischen) Bereich beschränkte exklusive Zweierbeziehung. Führungskräfte befinden sich jedoch in einer ganz anderen Position. Zwar hilft auch ihnen eine gute, direkte Beziehung zum Chef bei der Vergrößerung des eigenen Einflusses und Spielraums, ist aber letztlich nicht allein ausschlaggebend.

Im Beziehungsmuster eines Chefs sehen wir nicht nur die Zweierbeziehung zwischen ihm und einer Führungskraft (wie sie sich exklusiv zwischen ihm und seiner Sekretärin aufbaut), sondern ihn selbst

- a) in vielen Zweierbeziehungen zu allen seinen Führungskräften,
- b) allein vor seinen Führungskräften, die möglicherweise alle miteinander konkurrieren,
- c) in einer Sandwich-Position zwischen Führungskräften und eigenen Vorgesetzten oder Inhabern/Anteilseignern,
- d) als Teil einer großen Organisation mit vielfältigen und wechselseitigen, kybernetisch wirkenden Einflüssen und undefinierten Räumen zwischen vielen Kraftfeldern,

- e) immer mit dem Ziel, unternehmerische Herausforderungen im internen und externen Wettbewerb zu bewältigen, bei denen er zumindest vorübergehend sehr konkret von seinen Führungskräften abhängig ist und dabei dennoch die alleinige Verantwortung auf einer hohen Hierarchiestufe trägt.

Diese Beziehungen in ein einfaches grafisches Schema übertragen (siehe Abbildung 2) macht sofort deutlich, dass es nicht genügt, das eigene Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitern nur zu spiegeln, sondern dass aus Chef-Sicht viel mehr Variable und zusätzliche Dimensionen ins Spiel kommen.

An dieser Stelle bringen uns die bekannten Kommunikationsmethoden nicht mehr sehr viel weiter, wenn wir das Einflussverhalten von Führungskräften auf ihren Chef optimieren wollen. Jetzt helfen uns Denkmodelle aus dem strategischen Marketing. Wir müssen uns dem Wettbewerb aus dem Kollegium stellen, USPs für die eigene Person ausarbeiten und relativierende Nutzenfragen stellen, wenn wir als Führungskräfte eigenen Spielraum vergrößern und den Chef als Berater erfolgreich beeinflussen wollen.

Führungskräfte müssen sich dann folgender Fragestellungen mit aufsteigender Wertigkeit widmen:

- 1) Wie gut erreiche ich im Vergleich zu den Kollegen die mir gestellten Aufgaben?
- 2) Welche Eigenschaften habe ich im Vergleich zu meinen Kollegen, mit denen ich meinen Chef an welcher Stelle seines Aufgabenbereichs über die mir gestellte Aufgabe hinaus am meisten unterstützen kann und wie kann ich diese einsetzen bzw. entwickeln, ohne meine primären Aufgaben (1) zu vernachlässigen?
- 3) Welche Rolle spiele ich aus Sicht meines Chefs in der Gruppe der ihm unterstellten Führungskräfte, welche Position könnte ich in seinem Team gegenüber Kollegen spielen, damit aus Solisten ein Konzert wird, welche Aufgaben kann ich dort übernehmen – unabhängig von der primären Aufgabe, der Performance meines Teams?
- 4) Wo stehe ich aus Sicht meines Chefs und aus Sicht von dessen Vorgesetzten in der gesamten Organisation? Welche Aufgaben kann/muss ich aufgrund meiner spezifischen Fähigkeiten übernehmen, um das Ansehen und das Wirken meines Chefs in der gesamten Organisation und extern (bei Kunden, Partner-Gesellschaften und in der Öffentlichkeit) zu festigen und zu steigern? Welche Netzwerke muss ich – immer in enger Abstimmung mit meinem Chef – knüpfen, pflegen und entwickeln, damit auch sein Image steigt und ich ihn bestmöglich beraten kann?

Spätestens hier wird deutlich, dass das „Führen von Chefs“ für Führungskräfte etwas anderes ist, als nur eine gute Beziehung aufzubauen und ihn erfolgreich von der einen oder anderen Unsitte abzubringen. Führung, besser: Beratung und Einflussnahme von Chefs gelingt Führungskräften nur

dann, wenn sie ihre unternehmerischen Aufgaben optimal erfüllen und an dieser Stelle den Chef entlasten, wenn Sie darüber hinaus Initiativen entwickeln, selbstkritisch ihre Rolle in der kollegialen Konkurrenz aus der Chefperspektive sehen und etwas daraus machen. Die Führung von Chefs erfordert selbstbewusste, strategisch denkende und im Tagesgeschäft gut performende Führungskräfte.

Je stärker sich eine Führungskraft im eigenen Aufgabenbereich und darüber hinaus entwickelt, desto mehr kann der Chef davon profitieren, desto wichtiger wird der Einfluss dieser Führungskraft auf den Chef. Zumindest so lange, so lange der Chef das Gefühl haben darf, dass sich diese Führungskraft nicht von ihm weg oder an ihm vorbei entwickelt. Genau dazu ist aber wieder eine gute Vertrauensbasis, geformt durch gegenseitigen Respekt und gute Kommunikation notwendig. Gibt es hier Risse, dann ist die Beziehung Chef-Führungskraft schneller zerstört als bei nur mittelmäßig performenden Führungskräften: Entweder übernimmt die starke Führungskraft die Position des Chefs, oder sie erarbeitet sich einen eigenen Bereich auf der Ebene ihres Chefs – oder sie verliert das Spiel und muss sich schleunigst um eine gute Exit-Strategie kümmern. Mittelmäßig performende Führungskräfte, wir mögen es bedauern, aber aus diesem System heraus ist es logisch und aus der Erfahrung wissen wir es, überleben erfahrungsgemäß ein wenig länger und leiden gern vor sich hin. Aber das hatten wir schon.

Claus von Kutzschenbach

Literatur zum Thema (eine kleine Auswahl):

Blake, Robert R. und MacCanse, Anne Adams: Das GRID Führungsmodell, Düsseldorf 1993

Fuchs, Helmut und Huber, Andreas: Die 16 Lebensmotive, München 2005

Kennedy, Carol: Management-Gurus, Wiesbaden 1998

Kutzschenbach, Claus von: Frauen Männer Management – Führung und Teams neu denken, Leonberg 2005

Malik, Fredmund Wie managt man den Chef, in: M.o.M. – Malik on Management, St Gallen, 3/199 (1995):

Malik, Fredmund: Management – das A und O des Handwerks, Frankfurt/Main 2005

Scheelen, Frank M.: Menschenkenntnis auf einen Blick, Landsberg/Lech 200

Schreyögg, Georg und Koch, Jochen: Grundlagen des Managements, Wiesbaden 2007

Schreyögg Georg und Sydow, Jörn (Hrsg.): Managementforschung 11 – Emotionen und Management, Wiesbaden 2001

Stöger, Gabriele: Wie führe ich meinen Chef, Zürich 2004

Useem, Michael: Leading up: How to Lead Your Boss so Both Win, New York 2001

Useem, Michael und Cook, James: Developing Leaders for Decision Making Under Stress, in: Personalführung, 9/2006, Seite 38 ff, Düsseldorf

Wagner, Abe: Besser führen mit Transaktionsanalyse, Wiesbaden 1987

Wiedemann, Herbert: Das Unternehmen als dialektisches System, Leonberg 2003

Vita

Claus von Kutzschenbach, Diplomvolkswirt, Ausbildung als Tageszeitungsredakteur, hat schon früh selbst Führungsverantwortung in verschiedenen Funktionen und Unternehmen übernommen. Zuletzt

war er zwölf Jahre als Leitender Angestellter in einem Bertelsmann-Unternehmen tätig. Seit 1995 ist Claus von Kutzschenbach als Managementberater und -Trainer selbständig, seine Schwerpunkte: Strategische Unternehmensführung, Führungs-/Vertriebstraining und Unternehmenskommunikation. Claus von Kutzschenbach ist 1949 in Passau geboren, in Oberbayern und Westfalen aufgewachsen, hat in Kiel Volkswirtschaft, Politologie und Soziologie studiert und lebt nach beruflichen Stationen in Neumünster, München und Bonn heute in Wiesbaden. Seine bekanntesten Bücher: „Frauen - Männer - Management – Führung und Team neu denken“ (Leonberg, 2. A. 2005) und „Vom Akademiker zum Top-Verkäufer“ (Weinheim, 2004). Mehr unter: www.cvk consulting.de

Abbildungen (werden separat als Powerpoint-Datei gesandt):

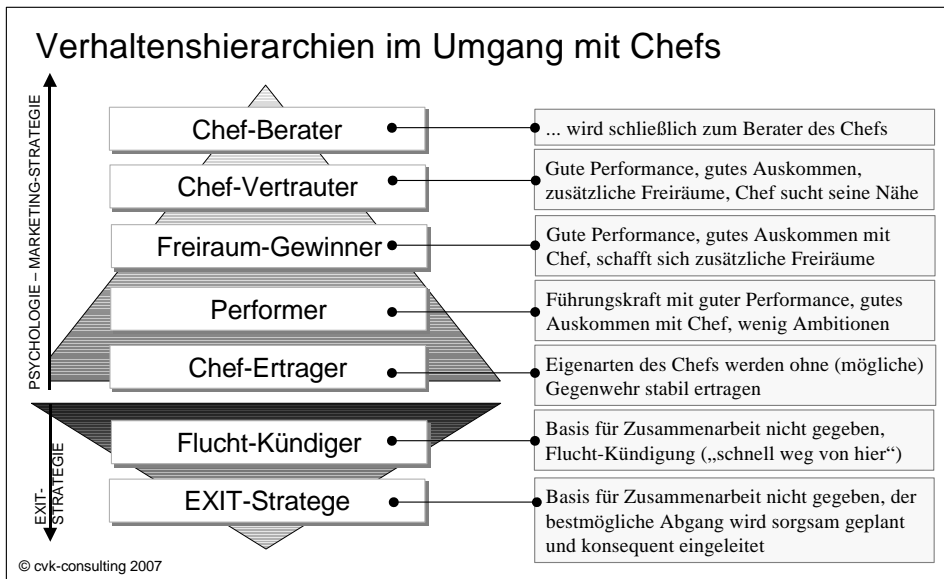


Abb. 1: Wie in der Maslowschen Bedürfnishierarchie müssen sich Führungskräfte auf dem Weg zum Chef-Berater, der höchsten Stufe der Chef-Einflussnahme, mehrere Ebenen erarbeiten. Wenn eine untergeordnete Stufe instabil wird, bricht das ganze System bis dahin zusammen, die Arbeit beginnt erneut. Das gilt auch für den negativen Fall (gibt es bei Maslow nicht): Eine gute Exit-Strategie verlangt mehr Leistung als eine einfache Flucht-Kündigung.

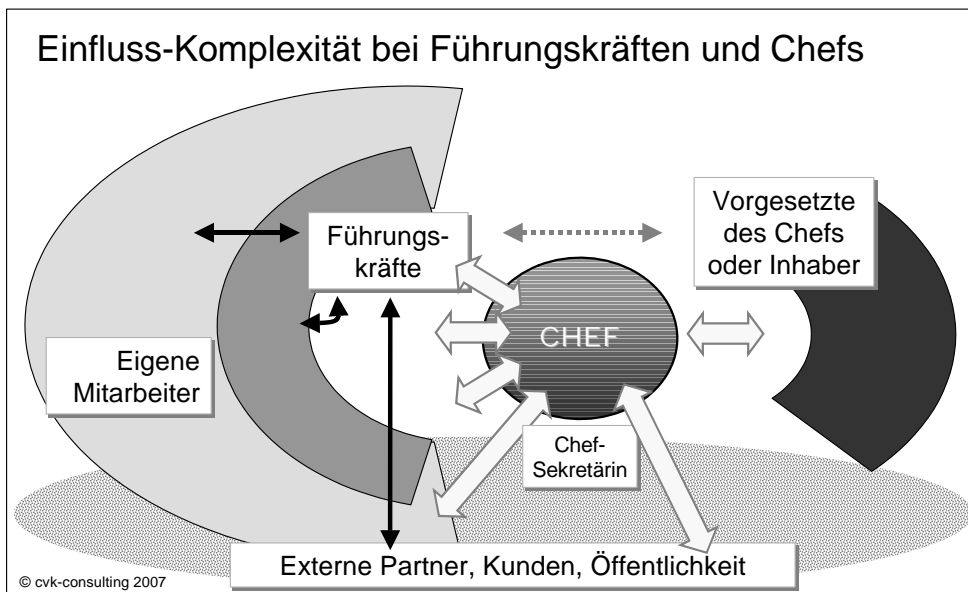


Abb. 2: Dieses einfache Schema macht deutlich, dass man Chefs nur führen kann, indem man sich faktisch oder gedanklich an ihre Stelle setzt. Eine Spiegelung des eigenen Führungsverhaltens hilft zwar beim psychologischen Grundverständnis der Chefposition, reicht aber nicht aus, die höhere Komplexität der Chefposition zu erfassen.