



Wie erziehe ich meinen Chef?

Jede Woche Donnerstag 10 Uhr: Die Abteilungsleiterin muss mit ihrer Unterschriftenmappe zum Bereichsleiter. Da sitzt sie vor der Bürotür und wartet brav ihre 15 Minuten. Dann öffnet sich die Tür zum Allerheiligsten. Sie darf eintreten und Platz nehmen. Sie legt ihrem Vorgesetzten die einzelnen Dokumente vor, er liest sie durch, unterschreibt – und meckert pausenlos: „Muss das sein? Das ist doch viel zu teuer! Und was ist das für ein seltsamer Vertrag?“ Die Abteilungsleiterin würde abwechselnd am liebsten tot umfallen oder den Meckerer eigenhändig erwürgen. Gedemütigt und am Rande eines Nervenzusammenbruchs zieht sie nach 20 Minuten wieder von dannen. Jeden Donnerstag.

Sie hat ihrem Vorgesetzten schon vorgeschlagen, einige Kompetenzen zu delegieren, damit er nicht alles unterschreiben muss. Geht nicht, sagt er: „Ich muss doch wissen, was in meinem Bereich vor sich geht!“ Sie hat auch schon vorgeschlagen: „Ich lege die Mappe einfach in Ihr Sekretariat. Unterschreiben Sie in aller Ruhe, ich hole die Mappe dann wieder im Sekretariat ab.“ Pustekuchen, sagt er: „Wenn Fragen auftauchen, brauche ich Sie für die nötigen Antworten!“ Und so geht das seit Jahren. Beide Seiten sind total unzufrieden. Aber ändern kann man nichts, sagt der Chef. So ein blöder Kerl! Wie kann er bloß so gemein sein zu der armen Abteilungsleiterin? Moment mal!

Warum ist der Chef denn blöd? Natürlich ist er unhöflich, unfreundlich, schlecht erzogen, kann nicht kommunizieren und damit auch nicht wirklich führen. Aber ist die Abteilungsleiterin denn besser? Warum redet sie um den heißen Brei herum? Warum macht sie ihm ausweichende Vorschläge? Warum sagt sie ihm nicht klipp und klar, was sie möchte: „Chef, wir beide haben jeden Donnerstag nicht wirklich viel Spaß. Wie können wir das ändern? Wenigstens ein ganz klein wenig?“ Stattdessen sitzt sie stumm da und leidet. Manager machen das nicht! Manager leiden nicht stumm. Sie packen an und ändern. Was macht die Abteilungsleiterin stattdessen?

Sie kommt zu mir ins Coaching und will kündigen, weil „ich das nicht mehr aushalte! Der behandelt mich wie den letzten Dreck, nicht wie eine Abteilungsleiterin!“ Ich sage zu ihr: „Er behandelt Sie nicht wie eine Abteilungsleiterin, weil Sie sich nicht wie eine Abteilungsleiterin verhalten!“ Er behandelt sie wie eine kleine Sekretärin, weil sie sich wie eine kleine Sekretärin verhält: Sie kommt unterwürfig reingedackelt, legt bibbernd die Mappe auf den Tisch und blättert stumm die Seiten um. Eine Abteilungsleiterin macht das nicht! Die blättert um und sagt zu jedem neuen Blatt zwei, drei erläuternde Sätze. Und seit wir das im Coaching geübt haben, macht die Abteilungsleiterin das auch. Resultat: Der Vorgesetzte meckert nur noch halb so viel.



Da er eben nicht meckert, weil er ein böser Mensch ist, sondern weil er vieles nicht versteht, was er da unterschreiben soll. Und selbst wenn er meckert, weiß die Abteilungsleiterin jetzt, was sie tun kann.

Was sie macht: Pacing & Leading. Der Vorgesetzte meckert zum Beispiel: „700 Euro für die Reparatur eines einfachen Kopierers? Sind Sie verrückt geworden? Dafür kaufe ich doch gleich zwei neue!“ Früher hat sie sich darüber aufgeregt: „Der ist so unfair!“ Heute sagt sie: „Sie haben absolut Recht! Für einen normalen Kopierer wäre das rausgeworfenes Geld. Die Dinger gibt’s im Supermarkt ja schon für 100 Euro!“ Das ist Pacing (Englisch: Mitgehen). Man widerspricht nicht – weil das eine Trotzreaktion auslöst. Man geht erst mal einige Schritte mit dem Gesprächspartner mit, sieht die Sache aus seiner Sicht der Dinge. Dann übernimmt man die Führung (Leading): „Leider ist der reparierte Kopierer kein normaler Kopierer. Es ist der Zentralkopierer, den drei Abteilungen nutzen. Der kann alles: Kopieren, Faxen, Scannen, Binden, Kaffee kochen ... Ein neuer würde 5000 Euro kosten.“ Der Chef zieht die Augenbrauen hoch und sagt: „Ach so? Dann geht das ja in Ordnung.“ Hinterher sagte die Abteilungsleiterin: „Das war das Netteste, was er in fünf Jahren gesagt hat!“ Der Knüller kommt aber erst noch.

Der Knüller ist: Pacing & Leading ist eine Führungstechnik, die die Abteilungsleiterin im General Management Training gelernt hat. Warum wendet sie sie nicht auf ihren Vorgesetzten an? Weil sie glaubt, ihr Vorgesetzter müsse von selbst nett zu ihr sein, müsse führungskompetent und freundlich sein. Das ist Quatsch mit Soße!

Ihr Vorgesetzter ist eine Führungskraft. Und Führungskräfte heißen so, weil sie geführt werden müssen. Ihr Vorgesetzter ist überhaupt kein Vorgesetzter. Er ist vielmehr Ihr erster und wichtigster interner Kunde. Also behandeln Sie ihn auch so! Managen Sie ihn, führen Sie ihn, erziehen Sie ihn, entwickeln Sie ihn, coachen Sie ihn, trainieren Sie ihn, beraten Sie ihn. Nicht weil Sie das müssen. Das müssen Sie nicht. Sondern weil Sie der erste und oberste Nutznießer dieser Führung von unten sind, wie der Fachmann dazu sagt. Nur wer von unten führen kann, ist eine echte Führungskraft! Führen Sie!