

## Etikette

Die meisten Jobratgeber konzentrieren sich darauf, wie man andere führt oder sich motiviert. Doch wie bringt man seinen Boss dazu zu tun, was man will? Das Zauberwort heißt ...

## CHEFFING

Die meisten arbeitenden Menschen haben einen Vorgesetzten. Und der hat in der Regel einen Geschäftsführer, Konzernleiter, Vorstand oder Verwaltungsrat über sich. Sämtliche Erhebungen besagen nun, dass 90 % aller deutschen Beschäftigten ein negatives Chefbild haben. Als Begründung erscheinen stets dieselben Parameter auf der Klagemauer: Druck, Sinnfrage, mangelnde Wertschätzung, kein Feedback und eine Arbeitsatmosphäre, die noch düftiger ist als das Gehalt. Es scheint kein Weg vorbeizuführen an dem Modell von Führung und Gefolgschaft; da mag die Hierarchie so flach sein wie all die modernen Soft-Skill-Sprüche über Basisdemokratie, Augenhöhe und transparente Firmenkultur. Heerscharen von Coaches füttern Hirten wie Herden mit Wissen um fairen, offenen, wertschätzenden und menschlichen Umgang. Je mehr Erwartungen aber geschürt werden, desto frustrierender offenbart sich die Arbeitsrealität. Weil die Konflikte zwischen oben und unten nahezu unverändert bleiben, reagieren viele Gefrustete mit den stereotypen Mitteln: Dienst nach Vorschrift, sanfte Sabotage, mehr oder weniger geschickte Intrigen, innere Kündigung. Einige suchen mit amokhaftem Mut die offene Konfrontation mit der Führungsetage, ein paar andere werfen resigniert den Krepel hin.

Dabei gäbe es zwischen zähneknirschender Anpassung der breiten Masse und enttäuschter Liebe der vitalen Hitzköpfe einen Weg, der viel zu selten beschritten wird und den auch die Jobexperten nicht so richtig auf ihrem Radar haben. Dr. Birgit Bergmann, Top-Coach in München, erinnert sich an einen aktuellen Vorfall: „Der Chef von einem meiner Kunden traf eine in dessen Augen unüberlegte Entscheidung. Es handelte sich um ein wirklich voluminöses Projekt. Anstatt murrend abzutauchen, ging mein Kunde in sich, legte eine Nachtschicht ein, konkretisierte seine Bedenken und Erkenntnisse und errang die Möglichkeit eines zweiten Gesprächs. Dort präsentierte er höflich, engagiert und detailgenau seinen alternativen Lösungsplan und setzte sich vehement für seine Sicht der Dinge ein. Als Resultat dieser durchdachten Kommunikation trugen seine Korrekturen entscheidend zum Gelingen der Mission bei.“

Ein solches Aufbegehren verlangt eine Menge Fingerspitzengefühl, Courage und Geduld. Dieses sogenannte Cheffing betrifft also die Fähigkeit, positiven und konstruktiven Einfluss auf den Vorgesetzten auszuüben, statt lustlos abzuwinken. Diese Kunst, Führung von unten nach oben zu managen, besteht hauptsächlich darin, sich ohne Besserwisserei und Aggression zunächst optimal zu positionieren und dann nach Möglichkeit sich selbst wie auch der Firma das Leben leichter zu machen. Es handelt sich dabei tatsächlich um

Kunst, denn wir alle wissen, wie viel Diplomatie es braucht, Protest, Einspruch und Widerrede in der Jobrealität zu praktizieren. Allemal: Cheffing ist prinzipiell am gegenseitigen Nutzen orientiert und funktioniert nur, wenn man herausgefunden hat, wann genau man wie und was mit seinem Chef besprechen kann. Es steht zudem dafür, der üblichen Nölerei zu entkommen und in sich eine Selbstführung zu

entwickeln, mit der man überzeugend in ein Entscheidungsvakuum vorprescht. Cheffing in Reinkultur leistete sich etwa Franz Beckenbauer, als er 1974 seinem Bundestrainer Schön während des Turniers einfach das Heft aus der Hand nahm, die Mannschaft radikal umstellte und sie so zur Weltmeisterschaft führte. Aber solche kaiserlichen Husarenritte sind nicht in jedem Fall zur Nachahmung empfohlen.

Fakt ist: In der Regel kann man weder das Verhalten seines Chefs ändern, noch kann man ihn kurz mal austauschen. Aber es gibt eben die Möglichkeit, Einfluss auf ihn zu nehmen –, ohne ihn in die Enge zu treiben. Sonst reagiert er mit dem obligaten Kanon aus Trotz, Strafe und Befehl. Doch leider fügen sich die allermeisten in den trägen Konsens, tragen die Entscheidung halbherzig mit und spielen oft ein paar Dekaden lang mit dem Gedanken an einen Vereinswechsel. Cleveres Cheffing beginnt damit, seinen Vorgesetzten über längere Zeit genau zu studieren und seine Schwächen, Stärken und Spleens zu erkennen. Wenn er Akten hasst, sollte man ihm keine meterhohen Papierstapel auf den Tisch legen. Wenn ihm vor

schweren Düften und kurzen Röcken graut, kommt man ihm beim Kurzbesuch mit dem Dresscode entgegen. Wenn man ihm aber beim alljährlichen Benefiztennisturnier vor johlender Belegschaft ständig diese Rückhandbälle zum 6:0, 6:0 serviert, dann kann man davon ausgehen, dass selbst sensationelle Innovationsvorschläge abgeschmettert werden. Individuelle Marotten bieten oft eine ziemlich stabile Basis, um seinen Vorgesetzten ohne würdeloses Anschleimen für sich zu gewinnen. Speziell wenn er – die häufigste Klage der Mitarbeiter übrigens – zu wenig Zeit für den einzelnen An-

gestellten hat, empfiehlt es sich, bestens vorbereitet in ein Meeting zu gehen, mit prägnanten Statements zu argumentieren und die zeitliche Dimension des eigenen Anliegens auf ein Minimum zu reduzieren.

Jüngere Mitarbeiter mit akademischer Chuzpe und rigorosen Karriererevisionen neigen dazu, dem eher älteren Chef kurz mal die neuesten weltökonomischen Axiome um die Ohren

zu hauen. Im weiteren Verlauf ihrer kühnen Firmen-Performance nehmen sie auch gerne gewichtige Dinge selbst in die Hand, reißen die dicksten Bäume aus und treffen autonome Entscheidungen hinter dem Rücken der alten Obrigen. Nicht selten sind dies genau dieselben Typen, die sich bei Umfragen als Erstes über den Mangel an Feedback beschwerten. Doch mit dieser Art von Cheffing sägt man lediglich an seinem eigenen Ast. In dem komplexen Chaos aus Führungspolitik, Marketing, Controlling, Produktentwicklung, Finanzen, Kundenbetreuung und Preisgestaltung funktionieren die Firmenabläufe nur dann effektiv, wenn es regelmäßig Feedback von unten nach oben gibt und fließende Kommunikation stattfindet; knapp, solide und erfolgreich, wie bei einem perfekt eingespielten Doppel. Und dies ist ein ganz zentrales Merkmal von optimalem Cheffing, nämlich unmerklich den Spieß umzudrehen und danach sehr dezent betriebliche Entscheidungen mit zu steuern – ohne dass sich der Boss nur eine Sekunde lang manipuliert fühlt oder gar als Verlierer. Im Gegenteil: Seine Vorhand holte den Davis Cup zurück nach Deutschland. Führen

von unten funktioniert also nur, wenn auch der Chef konkret davon profitiert und spürbar positive Erfahrungen macht, so er sich auf die sanfte Einflussnahme seiner Mitarbeiter einlässt. Deswegen sollten die einen gemeinsamen Sieg nicht allzu kokett feiern oder ihn gar für sich reklamieren. Selbst wenn der Boss serienweise Doppelfehler fabrizierte, lässt man ihn den Pokal in die Höhe hieven. Einfach auch deswegen, weil er es ist, der alleine den Kopf hinhalten müsste, wenn die rührigen Kreativ-Souffleure am Ende das Projekt in den Sand gesetzt hätten.

## 8 TIPPS FÜR GELUNGENES CHEFFING

- 1 Bevor Sie Cheffing betreiben, prüfen Sie Ihre „Selbst“führungsqualitäten und versetzen Sie sich in den Spielraum Ihres Vorgesetzten.
- 2 Cheffing sollte von Emotionen auf der Skala zwischen Liebe und Hass weitgehend frei sein. Es geht darum, den Chef zu managen.
- 3 Cheffing, egal ob individuell oder im Team, erfordert ein hohes Maß an Geduld, Klugheit, Diplomatie und strategischem Geschick.
- 4 Cheffing bedeutet auch sowohl Sinn wie Aufwand des Handelns zu hinterfragen und zu prüfen, ob dadurch auch wirklich ein nennenswerter Erfolg erreicht wird.
- 5 Bevor Sie Cheffing betreiben, sollten Sie prüfen, ob Sie nach oben hin jenes Maß an Feedback geben, das Sie für sich gerne in Anspruch nehmen.
- 6 Die Notwendigkeit von Cheffing entsteht meist bei einem Entscheidungsvakuum. Überprüfen Sie genau, ob persönliche Eitelkeit oder echtes Engagement Sie antreibt.
- 7 Bei der Kritik am Vorgesetzten stößt man oft auf die eigenen Defizite: überheblich, gleichgültig, ungerecht, cholerisch oder fantasios. Nutzen Sie solche Erkenntnisse, um Ihr Handeln auf festes Fundament zu bringen.
- 8 Wenn Ihr Chef notwendige Veränderungen ignoriert, durchdachte Eingaben kategorisch abschmettert und Sie spüren, dass nichts mehr zu bewegen ist, sollten Sie Ihre Konsequenzen ziehen.