

## Nervt der Chef?

Ich muss immer über einen Satz zu schmunzeln, den ich in jedem Training, jedem Seminar mindestens einmal höre: "Sie sollten mal unseren Chef ins Training schicken - der hat nämlich zu diesem Thema keine Ahnung!" Welchem Thema? Praktisch jedem, zu dem trainiert wurde. Den Spruch kennen Sie? Sie würden ihn zu gewissen Themen auch unterschreiben? Gratuliere. Sie haben einen normalen Vorgesetzten. Belegt wird die Klage mit immer denselben Begründungen: "Unser Chef verlangt, dass wir das können - er selber kann das aber nicht. Er interessiert sich oft noch nicht mal dafür. Er macht sich sogar manchmal lustig über das, was wir mühsam antrainiert haben. Weil er keine Ahnung hat, macht er oft genug das Gegenteil oder behindert uns unwissentlich, wenn wir es richtig machen. An langfristigen Verbesserungen ist der doch überhaupt nicht interessiert, der denkt nur kurzfristig. Und wenn er Druck von oben kriegt, fällt er doch sowieso um."

So ein Vorgesetzter ist ein wandelnder Demotivationsfaktor. Er ist ein Transferkiller: Er zahlt eine Menge Trainerhonorar und Stundenausfall, um die Früchte des Trainings unwissentlich selbst kaputt zu machen (und die Schuld dann dem Trainer oder den "faulen Mitarbeitern" in die Schuhe zu schieben). Warum feuert man solche Vorgesetzte nicht? Weil sich keiner traut, über das Thema zu reden. Der Boss ist immerhin der Boss. Ihm fahrlässige Firmensabotage vorzuwerfen, ist Tabu. Außerdem wäre eine Kündigung absolut lächerlich. Denn das Problem liegt zwar beim Vorgesetzten - doch die besten Lösungen haben Sie selbst in der Hand.

### Die naheliegendste Lösung ist wohlwollende Ignoranz:

Wenn der Chef Ihr neues Trainingswissen nicht unterstützt, ignorieren Sie ihn einfach. Er wird das noch nicht einmal bemerken. Denn wenn Sie zum Beispiel ganz genau wissen, dass bei Ihrem Wagen demnächst die Zylinderkopfdichtung fällig ist, weil Sie die undichten Stellen mit bloßem Auge sehen können und Ihr Vorgesetzter meint: "Ach, das tut's doch die nächsten zehntausend Kilometer noch so!" was machen Sie dann? Dann streiten Sie auch nicht mit ihm herum (da verlieren Sie immer) oder ärgern sich über ihn (das bringt nix). Sie ignorieren ihn einfach, denken sich Ihren Teil und geben den Wagen zur Werkstatt. Schließlich wissen Sie es besser. Schließlich haben Sie den Schaden, wenn Sie es nicht tun. Und genau so verhält es sich auch mit jedem Tool, das Sie sich in einem Training oder Coaching aneignen: Den Nutzen davon haben Sie und den Schaden auch - wenn Sie es nicht anwenden. Der Chef hat damit zunächst einmal überhaupt nichts zu tun.

Natürlich wäre es schön, wenn Sie einen Vorgesetzten hätten, der im betreffenden Thema genau so kompetent wäre wie Sie (nach Ihrem Training) und Ihren Transfer vom Training in die Praxis unterstützen würde. So steht das inzwischen auch in jedem Arbeitsvertrag von Führungskräften (Stichwort: Vorgesetzter als Personalentwickler). Doch wenn der Vorgesetzte das eben nicht tut, dann wären Sie schön blöd, wenn Sie auf Ihrem Sonntagswunsch bestehen würden. Außerdem wäre es lediglich wünschenswert, dass Ihr Vorgesetzter mitreden könnte - nötig ist es nicht. Nötig ist allein, dass Sie wissen, was gut für Sie, Ihre Arbeit und die Firma ist - und es dann anwenden. Ich weiß, das ist eine große Umstellung, nicht länger zu erwarten, dass einen der Chef bei der Arbeit in allen Belangen unterstützt. Doch mit den Eltern war es eben so: Irgendwann merkt jeder Sohn, jede Tochter, dass sie den Eltern an Wissen, Kompetenz und Leistungsvermögen entwachsen. Sich dann nicht dagegen zu wehren, sondern zur eigenen Stärke zu stehen, ist Kennzeichen einer gesunden Entwick-

lung jedes Menschen. Man muss es dem Chef ja nicht gleich aufs Brot schmieren, dass man ihn kompetenzmäßig inzwischen bei vielen Themen in die Tasche steckt ...

### **Der zweite Lösungsansatz ist die Karrierelösung.**

Auch sie liegt auf der Hand: Machen Sie mit Turbolader Karriere, indem Sie nach dem Training einfach ganz schnell alles richtig machen, was der Chef unwissentlich falsch macht. Entweder er hört den Schuss und lernt unauffällig von Ihnen - oder er verpasst den Bus. Dann merkt früher oder später der Chef vom Chef oder der Mitbewerb, wie gut Sie sind und befördert Sie oder wirbt Sie ab. Das nennt man in der Fachsprache einen kalten Bypass. Klasse setzt sich immer durch. Leistung spricht für sich. Lassen Sie sie für Sie sprechen!

### **Die dritte Lösungsmöglichkeit ist weniger auffällig.**

Sie sticht erst ins Auge, wenn Sie Ihren Vorgesetzten mal mit Ihren Kunden vergleichen. Dann allerdings ist die Parallele eklatant: Sie wissen, dass Sie es besser wissen - doch der Kunde will das oft genug nicht einsehen! Außerdem dürfen Sie ihn auf keinen Fall spüren lassen, dass Sie es besser wissen - das provoziert Reaktanz (Widerstandsverhalten). Gerade deshalb müssen Sie ja argumentieren, Einwände behandeln und mit ihm verhandeln - damit er's letztendlich doch einsieht. Wie nennt man das? Das nennt man Verkauf. Erstaunlich, nicht? Der Chef ist wie ein Kunde und genau so zu behandeln wie ein Kunde. Deshalb spricht man ja auch vom "internen Kunden". Der Chef ist quasi Ihr erster Kunde. Und die Instrumente, ihn in Ihrem Sinne zu führen, haben Sie alle in der Hand, wenn Sie sich etwas im Verkauf auskennen. Kein Witz: Viele Seminarteilnehmer begründen inzwischen ihren Besuch eines Verkaufsseminars auch damit, ihren Chef danach besser führen zu können.

Das allerdings ist revolutionär. Denn die meisten Menschen machen es genau umgekehrt: Sie erwarten beleidigt, dass der Chef sie gefälligst führen solle. Schließlich wird er ja dafür bezahlt! Wenn er das tut, prima. Wenn er es in bestimmten Belangen nicht tut, ist es ein riesiger Stressfaktor, es weiter von ihm zu erwarten. Denn diese Erwartung kann nur enttäuscht werden. Wenn ein Kunde nicht einsichtig ist, ist das Dummste, was man machen kann, an seine Einsicht zu appellieren: "Mein Angebot ist das beste - warum sehen Sie das nicht ein?" Das führt zu nichts, und das wissen wir alle, selbst wenn wir nicht im Verkauf tätig sind (wir sind schließlich selbst alle Kunden).

Viele Menschen versuchen in so einer Situation auch, den Chef zu erziehen, ihn quasi zur Einsicht zu coachen. Das ist eine Lebensaufgabe, die nie aufgeht. Denn erstens werden Sie nicht dafür bezahlt, zweitens sind Sie kein ausgebildeter Coach und drittens ist Coaching nur dann erfolgreich (aber das wissen die wenigsten), wenn der Coachee zuvor einen Coachingauftrag erteilt. Und genau das wird Ihr Chef Ihnen gegenüber niemals nie nicht tun. Aus diesem simplen Grund scheitern seit Jahrhunderten sämtliche Versuche, Vorgesetzte von unten her zu erziehen. Warum sehen das manche Menschen nicht ein? Weil der Wunsch stärker ist als die Wahrnehmung - das gilt übrigens nicht nur für die Wahrnehmung vom Chef.

### **Vergessen Sie deshalb Umerziehungsversuche und setzen Sie auf die Verkaufslösung.**

Behandeln Sie Ihren Chef wie einen Kunden, wenn er nicht das tut, was er tun soll. Das ist wörtlich zu nehmen. Fahren Sie die ganze Batterie auf, die Sie auch beim Kunden auffahren:

Bedarfsanalyse, Motivlage klären, Interessen eruieren, Argumente abstimmen und präsentieren, Einwandsbehandlung, Abschluss, After Sales. Konkret heißt das: Wenn Ihr Vorgesetzter nichts von dem wissen will, was Sie sich im Schweiß Ihres Angesichts im Seminar erworben haben, dann tippen Sie sich nicht an die Stirn (das wäre berechtigt, aber nicht hilfreich). Machen Sie es lieber wie beim Kunden. Sagen Sie sich: "Er ist halt ein technischer Laie. Ich muss ihn erst ans Licht führen." Und dann klären Sie ab, aus welcher Motivlager heraus der Vorgesetzte so einen offensichtlichen Unsinn erzählt. Respektieren Sie seine Motive, überlegen Sie sich ein gutes Argument, bringen Sie es vor und machen Sie dann die übliche Einwandsbehandlung.

### Ein Beispiel dazu.

Karl-Heinz hat einen Vorgesetzten, der sich nach seinem Seminarbesuch abfällig über das Sandwich-Feedback äußert. Karl-Heinz spielt nun nicht die beleidigte Leberwurst, sondern nimmt die offensichtlich unsinnige Äußerung des Vorgesetzten ernst und fragt ihn, was ihn denn daran stört: "Ach, man muss doch nicht jede neue Mode gleich mitmachen. Man hat doch auch noch anderes zu tun!" Aha, Motivlage klar: Der Vorgesetzte fühlt sich intellektuell und organisatorisch überfordert. Also sagt Karl-Heinz nicht: "Aber Sandwich-Feedback wird seit mehr als hundert Jahren erfolgreich in Mitarbeiterführung und Kundenkommunikation angewandt!" Er sagt vielmehr: "Ja (Kunden immer bestätigen!), so manche Mode bringt es nicht. Wissen Sie was, ich mach mal einen Testlauf auf eigene Gefahr. Wenn's schiefeht, wissen wir's danach auch. Und wenn's doch was bringt, dann soll's unser Schaden nicht sein. Ich halte Sie auf dem Laufenden!" Seither hat sich sein Chef dreimal in zwei Wochen nach dem Fortgang des "Experiments" erkundigt. Das heißt: Der Kunde verkauft sich das vormals abgelehnte Produkt nun quasi selbst. Karl-Heinz schmunzelt - und kommt im übrigen tadellos mit seinem Chef aus. Denn der Chef hat natürlich einen Mitarbeiter lieber, der ihm seine Überlegenheit nicht protzig aufs Brot schmiert, sondern ihn dort abholt, wo er als Chef nun mal steht.

### Wir sehen daran:

Verkaufen ist nicht bloß verkaufen. Verkaufswissen ist Erfolgswissen für jede Kommunikation und jeden Bereich des Lebens, selbst für Familie, Erziehung und Beziehung. Jammern Sie nicht über Ihren uneinsichtigen Vorgesetzten, sondern kramen Sie einfach nochmals Ihre Teilnehmer-Unterlagen vom letzten Verkaufsseminar hervor (oder besuchen Sie eines). Verkaufen ist eine der besten Führungstechniken.

In diesem Sinne viel Spaß und Erfolg beim Verkauf

Ihr Matthias Wölkner

### PS.:

Wie sind Ihre Erfahrungen mit dem Chef? Wie aktivieren Sie Ihn, oder meiden seine Demotivation? Welche Erfolge erzielen Sie mit Ihrem Hausmittelchen? Ich bin wie immer gespannt auf Ihre E-Mails! [feedback@woelkner.de](mailto:feedback@woelkner.de)