

Chef-Feedback

So sag ich's meinem Chef

von Dr. Cornelia Topf
Produktion Nr. 9, 2007

AUGSBURG (kk). Eines der häufigsten Themen im Executive Coaching ist: „Mein Chef ist ein ...“ (füllen Sie nach Belieben ein). Wie sag ich ihm, dass er wieder mal daneben liegt, ohne dass er ausrastet? Darf man das überhaupt, seinem Chef die Meinung sagen? Nein. Das darf man nicht, das muss man sogar.

Menschen, die ihrem Chef nicht die Meinung sagen, bekommen schon nach erstaunlich kurzer Zeit ein Magengeschwür, Suchtsymptome oder Beziehungsprobleme. Andererseits kriegen Menschen, werden Sie jetzt vielleicht einwenden, die ihrem Chef die Meinung sagen, aber derart eine vor den Latz geknallt! Stimmt nicht, wie schon eine Lehrgeschichte aus dem Kloster illustriert. Ein Mönch fragt seinen Abt: „Darf ich während des Betens rauchen?“ Der Abt verneint vehement. Sein Mitbruder fragt den Abt: „Manchmal überkommt mich das Bedürfnis zu beten, während ich

esse, in der Werkstatt arbeite oder rauche – soll ich deshalb den Wunsch zu beten unterdrücken?“ Der Abt verneint ebenso vehement. Ergo: Der zweite Mönch raucht während des Solitairgebets, der erste nicht. Wie Beethoven schon sagte: Der Ton macht die Musik. Wie treffen Sie den richtigen Ton beim Chef-Feedback?

Nehmen wir an, der Chef hat einen Endtermin festgelegt, der aus Ihrer Sicht schlicht irrsinnig ist. „Das ist nicht zu schaffen!“ Das stimmt rein fak-

3 Tipps

So sagen Sie dem Chef die Meinung

- Nehmen Sie Ihren Mut zusammen: Ohne geht's nicht.
- Erst denken, dann reden: Vorwurfsfreie Formulierungen zurechtlegen, dann Feedback geben.
- Die besten Techniken dafür: Spiegeln – Motivlage bestätigen – Akzeptanz der Interessen signalisieren – Ich-Botschaften – Fragen.

tisch. Trotzdem wird Sie dieses Feedback nicht weiterbringen. Denn in der Kommunikation kommt die Inhalts- erst nach der Beziehungsebene. Auf der Beziehungsebene sagen Sie dem Chef damit: „Du hast unrecht und ich hab recht!“ Das wird sich kein Chef gefallen lassen. Daher: Mit dem Chef stets vorwurfsfrei reden.

Auch gegenüber dem Chef gilt: Wer fragt, der führt

Die besten Mittel dazu sind Spiegeln, Ich-Botschaft und Fragen (wer fragt, der führt), zum Beispiel: „Ich verstehe, warum Sie den Termin so früh setzen (Spiegeln des Chef-Vorhabens). Bei diesem Termin werden wir voraussichtlich einen Personalengpass in der Endfertigung bekommen (Wir-Botschaft). Darf ich Ihnen dazu einen Budgetvorschlag machen? Oder eine Neupriorisierung unserer anderen Aufgaben?“ Haben Sie bemerkt? Dieses Feedback kam ohne das böse Wort ‚aber‘ aus – auch dahinter versteckt sich ein Vorwurf.

An dieser Stelle im Coaching erlebe ich regelmäßig einen entrüsteten Aufschrei: „Aber das muss der Chef doch selber sehen, dass der Termin viel zu knapp ist. Wofür bekommt er sein horrendes Gehalt? Es ist doch nicht meine Aufgabe, es ihm zu sagen!“ Doch – wenn Sie das Magengeschwür vermeiden wollen. Führung von unten ist Selbstverteidigung und ein exzellentes Mittel der Effizienzsteigerung.

Ein noch wirksameres Feedback ist das Berater-Feedback. Es setzt voraus, dass Sie den Chef nicht mehr als Vorgesetzten, sondern als internen Kunden betrachten (ein beachtlicher, aber durchaus realistischer Einstellungswandel), z. B.: „Mit dem frühen Termin wollen Sie sicher die Konkurrenz abhängen (Eingehen auf die Motivlage des Chefs). Das wird ein Riesenkoller im Markt (Akzeptanz des Motivs signalisieren). Ich will alles tun, damit wir den Termin auch tatsächlich erreichen (Zusage der uneingeschränkten Unterstützung). Damit wir dieses außerordentliche Ziel erreichen, werden wir auch



Seinem Chef die Meinung sagen: Das darf man nicht nur – das muss man sogar. Es bedarf allerdings des richtigen Verhandlungsgeschicks.

außerordentliche Anstrengungen unternehmen. Ich denke da an eine zeitweilige Aufstockung unserer Crew in der Endmontage, eine Repriorisierung einiger Aufträge und möglicherweise ein Sonderbudget. Ich denke, das findet Ihre

Formvollendetes Feedback kommt ‚oben‘ gut an

Unterstützung.“ Tut es natürlich nicht – nicht vollinhaltlich. Deshalb beginnt an dieser Stelle der wichtigere Teil des Chef-Feedbacks: die Verhandlung. Richtig gelesen, auch mit dem Chef muss man verhandeln können. Wer dem Chef nur ‚eine reinwürgen‘ möchte, weil er ‚wieder mal Mist gebaut hat‘, der wird mit seinem

Feedback nicht glücklich werden. Wer sein Feedback dagegen als Auftakt für eine Verhandlung betrachtet, wird eine überraschende Erkenntnis machen: Danach steht man immer besser da als zuvor. Übrigens auch beim Chef: Manager und Mitarbeiter, die ihrem Chef formvollendet Feedback geben können, sind bei Chefs ausgezeichnet angeschrieben. Immer wieder erzählen mir Vorgesetzte: „Mit dem X kann man reden! Der mosert nicht rum, der bringt die Sache voran!“

Dr. Cornelia Topf ist Autorin zahlreicher Business-Bestseller und Inhaberin von metatalk, einem Trainings- und Beratungsinstitut (www.metatalk-training.de).