

Karriereplanung mit Gudrun Happich (4) : Anpassungsvermögen punktet – und ganz oben dann emotionale Beziehungen

29. Juni 2021, Autor: [Claudia Tödttmann](#)

Mangelnde Unterstützung von oben – welche Führungskraft kennt das nicht? Wie gelingt es, von Chefs das zu bekommen, was man für sich und das eigene Team zwecks guter Leistung braucht? Während Vorgesetzte im mittleren Management mit Argumenten zu gewinnen sind, kommt es bei Topmanagern darauf an, das Beziehungsgeflecht um diese herum zu durchschauen und taktisch zu agieren.



— Gudrun Happich (Foto: PR/Birgitta Petershagen Fotografie)

Mangelnde Unterstützung „von oben“ – welche Führungskraft kennt das nicht? Wie gelingt es, vom Chef oder der Chefin das zu bekommen, was man für sich und das eigene Team zwecks guter Leistung braucht? Während Vorgesetzte im mittleren Management mit Argumenten zu gewinnen sind, kommt es bei Topmanagern darauf an, das Beziehungsgeflecht um diese herum zu durchschauen und taktisch zu agieren.

Chefs umstimmen zu wollen, ist reine Zeitverschwendung

„Der muss doch einsehen, dass ...“, „Der muss doch hier mal was unternehmen ...“ Oftmals verzweifeln Führungskräfte an ihrem Vorgesetzten, weil der oder die einfach nicht macht, was sie für richtig halten oder gar nicht agiert. Kommt Ihnen bekannt vor? Dann lassen Sie sich sagen: Zu versuchen, seinen Chef zu bestimmten Handlungen zu bewegen ist reine Energieverschwendung. Von niemandem, auch nicht von seinem Mitarbeitenden, muss ein Vorgesetzter sich vorschreiben lassen, was zu tun ist. „Führung nach oben“, oder auch „Führen von unten“ – neudeutsch Cheffing – funktioniert nicht per Anweisung. Sies sollten Ihren Chef nehmen, wie er ist. Mit dieser Einstellung stehen Ihre

Chancen deutlich besser, von ihm zu erhalten, was Sie brauchen.

Dem Mittelmanager zeigen, dass man hinter seinen Zielen steht

Allerdings ist es wichtig, zwischen den Hierarchiestufen zu unterscheiden: Haben Sie es mit einem Vorgesetzten aus dem mittleren Management zu tun? Oder gehört der Adressat der Top-Ebene, also dem Vorstand oder der Geschäftsleitung, an? Je nachdem, ist eine andere Herangehensweise gefragt. Beim Chef oder der Chefin aus dem mittleren Management zählt in der Regel die Klarheit der Argumente.

Von Bedeutung ist aber auch, zu signalisieren, dass Sie mit Ihrer Mannschaft grundsätzlich hinter seinen beziehungsweise ihren Zielen und Strategien stehen. Sie müssen zeigen, welchen wichtigen Part Ihr Team bei der Zielerreichung spielt. Erkennt Ihr Vorgesetzter die Relevanz, wird er in der Regel gerne bereit sein, Ihnen zu geben, was Sie brauchen, damit Sie Ihren Job gut machen. Beschreiben Sie daher den Bedarf, legen Sie Vorschläge vor, bringen Sie innovative Ideen ein – überlassen Sie die Entscheidung dann jedoch Ihrem Vorgesetzten.

Anpassungsvermögen zählt – und emotionale Beziehungen statt Inhalten

Je höher man in den Rängen eines Unternehmens aufsteigt, desto weniger kommt es jedoch auf Inhalte und Argumente an, um die eigenen Vorstellungen umzusetzen. Eine viel größere Rolle spielen dann die emotionalen Beziehungen der Handelnden untereinander; die Lage ist somit viel komplexer. Sie können das Beziehungsgefüge mit einem Ökosystem vergleichen – etwa einem Waldrand: Zahlreiche Pflanzen und Tieren sind hier über Beziehungsebenen und Querbeziehungen auf vielfältige Weise zu einem komplexen Ganzen verbunden.

Um dieses System zu begreifen oder gar zu beeinflussen, bedarf es eines vernetzten Denkens – denn die vielfältigen Beziehungen und Rückkopplungen lassen sich durch lineare Kausalitäten nicht beschreiben. Die Besonderheit des Ökosystems liegt darin, dass es sich selbst regelt und steuert. Grundlage hierfür: ausgewogene Interferenzbeziehungen, ein ausgeprägtes Anpassungsvermögen von Einzelorganismen, Populationen und Lebensgemeinschaften sowie der Ringschluss von Produzenten, Konsumenten und Reduzenten im biologischen Stoffkreislauf.

Die Vorstandsmitglieder als Beziehungsdiagramm – und dann über Bande spielen

Warum schildere ich dies so genau? Ich möchte damit verdeutlichen, dass auch im Topmanagement alles miteinander verwoben ist. Wichtig für Sie ist es, die Verflechtungen zu durchschauen und vernetzt zu denken. Dies kann gelingen, indem Sie ein Beziehungsdiagramm anfertigen: Zeichnen Sie auf, wie die Mitglieder im Vorstand beziehungsweise in der Geschäftsleitung zueinander in Beziehung stehen. So erkennen Sie, dass sich das System über unterschiedliche Ansatzpunkte beeinflussen und in eine gewünschte Richtung lenken lässt – und dass es auch möglich ist, indirekt zu steuern, statt direkt auf den Vorstand beziehungsweise die Geschäftsleitung einwirken zu müssen.

Wie beim Billard mit der weißen Kugel können Sie geschickt „über die Bande spielen“. Suchen Sie daher verstärkt den Kontakt zu den Führungskräften, die einen guten Draht zum Vorstand haben und Sie somit in Ihrem Vorhaben unterstützen können. Überlegen Sie, wer beispielsweise in einem Meeting im Falle einer Entscheidung wem zur Seite stehen dürfte. Das sind die Menschen, die Sie auf Ihre Seite bringen sollten!

Führungskräfte müssen ihre Vorgesetzten emotional überzeugen

Natürlich gibt es immer wieder Situationen, in denen Sie direkt mit Ihrem Vorgesetzten kommunizieren müssen. Dann kommt es vor allem darauf an, emotional zu überzeugen. Das sogenannte Influencing zählt zum Handwerkszeug einer Führungskraft, wenn sie nachhaltige Durchsetzungskraft nach oben entwickeln möchte.

Und je höher sie in der Hierarchie aufsteigt, desto bedeutsamer wird neben der sachlichen Argumentation die emotionale Beziehungsebene. Meine Empfehlung für Sie: Überlegen Sie, worauf es Ihrem Vorgesetzten ankommt. Gehen Sie dann mit Ihrer Argumentation auf die entsprechenden Wünsche und Bedürfnisse ein. Wichtig ist dabei allerdings, dass Sie aus innerer Überzeugung heraus kommunizieren. Sonst wirken Sie nicht authentisch und die beste Argumentation nutzt nichts.

[Twittern](#)[Weiterempfehlen](#)

Kategorie: [Allgemein](#) | Tags: [Anpassungsvermögen](#), [Emotionale Beziehungen im Topmanagement](#), [Gudrun Happich](#), [Karriereplanung](#), [Serie](#), [Überzeugen](#)
