

## Rainer König/Juliane Feldner Das Leiden der Führungskräfte

### 1. **Keine Zeit zum Führen - die drei Zeitfresser der Vorgesetztenposition!**

Menschen in einer Führungsposition führen nicht nur andere Menschen. Sie müssen auch managen (d.h. ihr Team organisieren und arbeitsfähig halten), selbst fachlich arbeiten und entscheiden sowie den Bereich, dem sie vorstehen, repräsentieren. Das alles kostet viel Zeit, die dann beim eigentlichen Führen der Menschen fehlt. Hinzu kommt, dass Führen - anders als das Managen/Organisieren von Ressourcen, das fachliche Arbeiten und die Termine in diversen Gremien - sinnlich schwer zu beschreiben ist. Bedeutet Führen ´nur´, Gespräche zu führen, oder ist es mehr? Wie dem auch sei: die meisten Führungskräfte, mit denen wir sprechen, leiden darunter, zu wenig Zeit zum Führen zu haben. Dieses Leiden wird umso größer, je größer ihre Führungsspanne wird.

### 2. **Sandwichposition - zerrieben zwischen divergenten Erwartungshaltungen!**

Viele Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene fühlen sich eingequetscht zwischen widersprüchlichen Erwartungen, die an sie gerichtet werden. So erwarten ihre vorgesetzten Ebenen von ihnen zumeist, deren Entscheidungen bitte schön 1zu1 umzusetzen. Umgekehrt wünschen die Beschäftigten, dass die Chefs ihre Interessen nach oben durchsetzen. Welcher Loyalität sollen die Führungskräfte nun folgen? Manchmal ist selbst die Erwartung bei ein und derselben Ebene widersprüchlich: So sollen Führungskräfte gerecht beurteilen – zugleich aber auch ihre Mitarbeiter fördern und entwickeln. Eine ´gerechte´ Beurteilung kann aber die Karriereträume von Beschäftigten im Keim ersticken. Zudem erscheint sie nicht selten gegenüber den ggf. nicht-gerechten der anderen Führungskollegen als eher ungerecht. Ein Dilemma, bei dem sich viele allein gelassen fühlen.

### 3. **Führen ohne Vorbilder - die da oben führen schlecht!**

Glaubt man Vorgesetzten, dann werden sie selbst schlecht geführt: Wertschätzung, Verständnis und kooperatives Führen erfahren sie von ihren eigenen Chefs so gut wie nie - Misstrauen, Egoismus und direktives Durchpeitschen von Entscheidungen dagegen umso mehr. Die daraus resultierende Wut, Frustration und Resignation scheint auf vielen unteren Führungsetagen die normale Gefühlslage zu sein.

4. **Zu viel Kontrolle – das System der überorganisierten Verantwortungslosigkeit**  
Interne Controllingsysteme, Gefährdungsanalysen, Sicherheitsvorgaben sowie ellenlange Checklisten für politisch korrektes Verhalten und Sprechen haben Konjunktur. Viele Führungskräfte ersticken in einem System, das von ihnen immer mehr Kontrollen, Pflichtenhefte, Regeln, Vorlagen und Prozess-Stufen einfordert. Dieses System der überorganisierten Kontrolle blockiert nach ihrer Meinung nicht nur die Freiheit und Muße, sich um die geführten Menschen und ihre Sorgen konkret zu kümmern. Es wird auch als Über-Kontrolle ihrer eigenen Arbeit und damit als System des Misstrauens empfunden. „Die da oben mogeln sich aus der Verantwortung,“ wie es eine mittlere Führungskraft uns gegenüber darstellte. Das mag übertrieben und verzerrt klingen. Aber das Wutgefühl, das darin zum Ausdruck kommt, das ist echt und real.
  
5. **Die Furcht Nein zu sagen und Grenzen zu setzen - die Kultur der Entfremdung**  
Vielen Vorgesetzten fällt es schwer, auch mal ´Nein´ zu sagen gegenüber Ansprüchen, die an sie von oben herangetragen werden. Auch vermissen sie Hilfe im Umgang mit sog. ´schwierigen´ Mitarbeitern. Erschreckend oft wird die eigene Personalverwaltung nicht als Helfer und Ratgeber, sondern als Gegner und Feind empfunden. Auch diese Empfindung klingt übertrieben. Aber wieder gilt: sie selbst und die Entfremdung, die sich dahinter verbirgt, sind real.
  
6. **Was gegen das Leiden hilft: Verstehen, Verständnis und Wertschätzung**  
Es soll tatsächlich eine empirische Untersuchung geben, die belegt, dass die Fähigkeit zur Empathie mit der Höhe der Hierarchiestufe abnimmt: Je mächtiger jemand ist, um so weniger empathisch ist er! In vielen Firmen und Verwaltungen wäre schon viel gewonnen, wenn Führungskräfte aller Ebenen gegen diesen Empathieverlust ankämpfen würden. Ein erster Schritt dahin: einfach akzeptieren, dass man die Menschen, die man führt, nicht mehr versteht – und zwar auch dann, wenn diese Menschen andere Menschen führen. Ein zweiter wichtiger Schritt wäre die Einsicht; das dieses Unverständnis nicht so sehr an diesen Menschen, sondern an einem selbst liegt.