

Führen als Dauer-Baustelle

Ober-Bürgermeister Raimund P. (45): „Ich bin jetzt seit drei Jahren im Amt. Ich wollte neue Akzente setzen und meine Stadt voranbringen. Aber eigentlich rotiere ich nur noch: Ich flitze von Repräsentationstermin zu Repräsentationstermin und muss dazwischen die schlimmen Baustellen meines Vorgängers beackern. Führen würde ich das nicht nennen. Vielmehr fühle ich mich umgekehrt durch alte und neue Sachprobleme fremdgesteuert. Ich bin allerdings froh, dass mein Mitarbeiterstab neue Ideen für die Stadt entwickelt und meine Büroleiterin die Übersicht über meine Termine behält. Ohne sie wäre ich verloren. Eigentlich ist sie es, die mich führt!“

Abteilungsleiter Torsten T. (41): „Wissen Sie, ich bin seit 11 Jahren Führungskraft. Zuerst in einer kleinen Softwarefirma und dann bei meinem jetzigen Arbeitgeber. Aber was an dem, was ich jeden Tag mache, „Führen“ ist, kann ich Ihnen wirklich nicht sagen. Hat Führen was mit Zielvorgabe und Kontrolle zu tun? Vielleicht sind es auch nur die Gespräche mit meinen Mitarbeitern, in denen ich führe. Aber meistens muss ich hier nur zuhören, wenn sie mir wieder von Ihren Alltags-Sorgen und ihrem Arbeits-Stress berichten. Oder führe ich in den endlos langen Abstimmungskonferenzen, wo ich immer wieder um die Ressourcen für meine Leute kämpfe? Vielleicht besteht meine Hauptaufgabe aber auch einfach nur darin, meine Mannschaft vor den Angriffen von außen zu schützen. Ich fühle mich manchmal wirklich wie ein lebendiger Norton-360-Commander. Mir fehlen allerdings die regelmäßigen Updates!“

Teamleiterin Miriam B. (34): „In meinem Stellenprofil steht zwar 60% Mitarbeiterführung und 40% Sacharbeit. Aber in Wirklichkeit bin ich zu 90 % in die Sach- und Projektarbeit eingebunden. Es ist einfach unheimlich viel zu tun. Und bei dem hohen Krankenstand kann ich mich nicht auf meine Führungscouch zurückziehen. Für's Führen – was immer das sein mag - bleibt mir zu sehr wenig Zeit. Ich fühle mich auch gar nicht als „Führungskraft“ oder Chefin. Ich bin Teil des Teams, ich bin Kollegin. Alle führen mit. Mein Team führt sich selbst. Als Führungskraft erlebt es mich eigentlich nur, wenn ich streng werden und Kritik üben muss. Aber das kommt eigentlich so gut wie nie vor. Ich hoffe, das bleibt auch so, denn Kritisieren liegt mir nicht.“

Die drei Statements von drei Führungskräften aus drei unterschiedlichen hierarchischen Ebenen haben zumindest drei Gemeinsamkeiten. Die ersten beiden sind: Führen wird sehr unterschiedlich erlebt und ist sehr unklar besetzt.

Die Unterschiede ergeben sich natürlich aus den differenten Aufgabenfeldern und Führungssituationen der einzelnen Hierarchiestufen. Sie haben aber auch mit den einzelnen Menschen zu tun, die diese Stufen und Stellen sehr unterschiedlich erleben und ausfüllen.

Die Unklarheit hat sicher damit zu tun, dass Führen anders als Reden, Zeichnen, Planen, Schreibern, Programmieren und Schreiben keine klar umreibare Handlung darstellt. Es schwingt quasi immer mit, wenn man redet, zeichnet, schreinernt, plant, programmiert und schreibt: man „führt“ ein Gespräch, den Zeichenstift oder eine Säge bzw. man „führt“ einen Plan, einen Softwareentwurf oder eine Romanidee aus.

All das ist noch kein Problem, sondern eigentlich eine Chance. Denn dass unterschiedliche Menschen in unterschiedlichen Positionen unterschiedlich führen, macht den Reiz und die Qualität ihrer Einzigartigkeit aus. Auch ist die Klarheit über das, was Führen ist, nicht unbedingt nötig, um (gut) führen zu können. Menschen können ausgezeichnet gehen, sprechen und lachen, ohne zu wissen, was das ist und wie das genau funktioniert. Erst wenn sie stolpern, stottern oder nicht mehr lachen können, macht es Sinn, sich über die Funktionsweise dieser Dinge Gedanken zu machen. Denn nur dann kann man sie durch gezieltes Training oder eine Therapie verbessern.

Und hier liegt die dritte Gemeinsamkeit in den drei Statements: Die zitierten Führungskräfte sind alle mit ihrer Führungssituation unzufrieden,

- der eine vermisst die Freiheit der visionären Zielsetzung und fühlt sich fremdgesteuert,
- der andere powert sich im Tageskampf um Ressourcen aus und braucht unbedingt neue Kraft und Updates,
- die Dritte schließlich droht in der Sacharbeit zu ersticken und hat ein wenig Angst vorm Führen, weil sie es mit dem strengem Kritisieren assoziiert.

Für Menschen wie sie ist es angebracht, über Führung nachzudenken und ggf. das eigene Führungsverhalten zu ändern. Da Führen immer etwas mit Zielen, Entscheidungen, Kommunikationen, Menschen und Handlungen zu tun hat, sollten sie dazu an einer oder an mehreren dieser Stellschrauben drehen.

Aber jemand, der eine Führungs*position* einnimmt, muss nicht nur Menschen führen. Darüber hinaus hat er auch die Zusammenarbeit des Teams zu managen, selbst fachlich zu entscheiden und zu arbeiten und schließlich zu repräsentieren. Und jede dieser Funktionen ist wieder mit vielen Teilaufgaben und –arbeiten verbunden. Je nach Situation, Organisation und hierarchischer Ebene wechseln dafür die Zeitanteile: Ein OB hat häufiger zu repräsentieren als eine Teamleiterin, und diese muss zumeist mehr fachlich arbeiten als ein Abteilungsleiter.

Bei all diesen Aufgaben wird gerne zweierlei vergessen,

- Zum einen, dass auch Führen Zeit braucht und modernes Führen sehr viel zeitintensiver ist, als das traditionelle nach dem Befehl-Gehorsam-Schema.
- Zum anderen, dass in allen uns bekannten Organisationen auf allen hierarchischen Ebenen die Menschenführung zurückstecken muss, wenn es beim Repräsentieren, fachlichen Arbeiten oder Managen „brennt“. Wenn im Krankenhaus ein Notfall eingeliefert wird, muss jedes Mitarbeitergespräch sofort unterbrochen werden.

Für diese wie für viele andere Führungsprobleme gibt es keine Patentrezepte. Führen bleibt eine Dauer-Baustelle, auf der sich die Führungskraft vor Ort am besten auskennt. Es ist sicher sinnvoll, dazu auch Rat einzuholen und Dinge zu trainieren. Aber keine Führungskraft sollte sich einreden oder einreden lassen, jemand anderes als sie selbst könnte die eigene Baustelle besser beurteilen.

Ein Seminarteilnehmer sagte uns einmal: „Wer führt, muss dauernd improvisieren. Und dafür bin ich vor Ort vor Ort der beste Experte!“ Ein weiser Satz.

Wer dagegen die paradiesische Ruhe des Perfekten sucht, sollte nicht führen. Das heißt aber auch, dass es keine perfekte Führungskraft gibt. Wer gut führt, führt also nicht perfekt. Aber er denkt immer wieder konsequent darüber nach, wie er sich und seine Baustelle weiter entwickeln/verbessern kann. Das macht Sinn.