

Magdalena M. Holztrattner

# EINFACH gut FÜHREN

Ein kompakter Leitfaden



TYROLIA



Magdalena M. Holztrattner

# EINFACH gut FÜHREN

Ein kompakter Leitfaden

Tyrolia-Verlag · Innsbruck-Wien

# INHALT

EINLEITUNG	6
<b>I. SICH SELBST FÜHREN</b>	13
1. Eine gute Vorgesetzte sein	17
2. Die Angst, entscheiden zu müssen	28
3. Nicht ausbrennen!	38
4. Mach mal Pause!	49
5. Von Werten, Verhalten und letztem Halt	63
6. Scheitern – eine Realität im Führungsalltag	69
<b>II. MENSCHEN FÜHREN</b>	81
1. Bessere Entscheidungen werden gemeinsam getroffen	83
2. Hast du mal kurz Zeit für mich?	100
3. Kritikgespräche, die stärken	111
4. Wie sag ich es meinen Mitarbeiter*innen?	123
5. Sitzungen moderieren – der Schlüssel zu Erfolg und Effizienz	133
6. Leiten in digitalen Zeiten	138
<b>III. DIE ORGANISATION FÜHREN</b>	151
1. Macht macht Führung	153
2. Wen kann ich jetzt noch fragen?	167
3. Führungsarbeit ist wie Hausarbeit	176
ZUSAMMENFASSUNG	186
Literatur	188

## EINLEITUNG

Einfach gut führen. Das klingt so leicht. Ja, das soll es auch sein: Ihr Alltag als Führungskraft soll leichter werden.

Ich will Sie mit diesem kompakten Leitfaden unterstützen, Ihre Rolle als Führungskraft mit mehr Leichtigkeit zu füllen und Ihren Beschäftigten eine gute Vorgesetzte zu sein. Das geht natürlich nicht von heute auf morgen. Und das geht nicht ohne Rückschritte, Irrtümer und Fehler. Schließlich sind Sie ein Mensch. Und Ihre Mitarbeiter\*innen sind es auch. Als Menschen stehen Sie mit Ihren Bedürfnissen im Zentrum dieses Buches.

Sie sollen *keine* perfekte Führungskraft werden – perfekte Menschen sind nämlich unmenschlich. Den Perfektionsanspruch zu relativieren und abzulegen hilft, um nicht dem Druck der Selbstoptimierung zu erliegen. Diesen Stress wollen wir uns hier sparen.

Mein Anliegen mit diesem Buch ist, mit Ihnen mittels konkreter Anleitungen, tiefergehender Überlegungen und regelmäßiger Reflektionsfragen eine Reise zu unternehmen, in der Sie als Mensch in Ihrer Rolle als Führungskraft im Mittelpunkt stehen. Ich werde nicht alle Ihre Fragen beantworten können. Aber gemeinsam können wir versuchen, mit Schwierigkeiten und Dilemmata gelassener umzugehen.

Dieses Buch will Scheinwerfer auf einige Dimensionen im Führungsalltag richten – ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne einen fixen Arbeitsplan, der von vorne bis hinten abgearbeitet werden muss. Fühlen Sie sich also frei, mal hier querzulesen und mal dort länger zu verweilen.

Weil dieses Buch nur ein Anfang sein kann, empfehle ich Ihnen, sich bei Gleichgesinnten oder bei externem Coaching weitere Hilfen zu holen – um einfach gut zu führen.

## FÜHRUNG IST FÜR MICH ...

Führung verstehe ich in diesem Buch als das Gestalten von Beziehungen und Rahmenbedingungen, damit die Ziele einer Organisation erreicht werden können.

Mir selbst ist Führung biographisch in unterschiedlichen Dimensionen vertraut geworden:

- 🌀 einerseits als *Mitarbeiterin*, die von Vorgesetzten (durchgängig Männer) geführt worden ist,
- 🌀 andererseits selbst als *Vorgesetzte*, die sowohl Mitarbeiter\*innen einer Abteilung bzw. später auch einer selbständigen Organisation geleitet hat,
- 🌀 dann in der akademischen Ausbildung als *Coach und Prozessbegleiterin* – als diese bin ich seit ca. zehn Jahren auch tätig –,
- 🌀 außerdem als *Trainerin* für Führungskräfte in unterschiedlichen Seminaren und Lehrgängen.

Mir ist daher Führung aus unterschiedlichen Blickwinkeln bekannt. Ich kenne sowohl glorreiche Momente, in denen ich gemeinsam mit meiner Kollegenschaft große Erfolge gefeiert habe. Ich kenne aber auch Zeiten des Scheiterns. Ich weiß, wie es sich anfühlt, Mitarbeiter\*innen mit unbedachten Aussagen irritiert und mit begründeten Entscheidungen verletzt zu haben. Als Führungskraft bin ich immer wieder beschenkt worden von der Gewissheit, dass ich auch in Momenten großer Zweifel getragen bin – von Menschen, die mir zur Seite stehen, von anderen, die mir meine Fehler verzeihen, von meinem immer wiederkehrenden Humor, und von einer größeren Macht, die ich als göttliches DU umschreibe.

## SPIRITUELLE VERORTUNG

Führung geschieht nicht im luftleeren und kulturfreien Raum, und auch dieses Buch ist nicht von irgendwem irgendwann, sondern von mir als konkreter Person im Österreich des Jahres 2021 geschrieben worden. Im Sinne der Transparenz ist es mir wichtig offenzulegen, dass sich meine Wurzeln als Führungskraft, Coach und Autorin aus christlich-humanistischem Grundwasser nähren. Das heißt vor allem, dass in meinem Führungsverständnis zwar die dynamische Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und der Führung von Menschen gehalten werden muss, letztlich aber alles wirtschaftliche und organisationale Handeln den Menschen als Ziel haben sollte: Der Mensch steht im Zentrum von Führung.

Als spiritueller Hintergrund spiegeln sich zudem geistliche (Führungs-)Traditionen der Jesuiten, der Franziskaner\*innen und der Benediktiner\*innen in diesen Buch wieder. Sie alle verfolgen als Ziel „ein Mehr an Leben“ – im Bewusstsein um die Verbundenheit aller mit allem, die Verbundenheit der Menschen mit einem größeren Ganzen, dem sie verpflichtet sind, dem gegenüber sich christlich inspirierte Führungskräfte verantworten sollten.

Durch dieses Vertrauen auf die Verbundenheit mit allem, was lebt, übersteige ich mein eigenes kleines ICH und übe, das narzisstische Kreisen um mich selbst immer wieder zu unterbrechen.

Als Führungskraft versuche ich, mit Blick auf das größere Ganze zu führen: das gute soziale Zusammenleben in der Organisation als Wirkungsfeld in die Gesellschaft hinein, ein nachhaltiger Umgang mit Ressourcen mit Blick auf die Mitwelt als Schöpfung. Führung ist – um es mit Anselm Grün zu formulieren – „in dem Maße spirituell, wie sie Leben weckt“ – in den Mitarbeiter\*innen genauso wie in der Führungskraft.

Mein persönlich-spirituelle Hintergrund lässt sich zusammenfassen in der Haltung, „aufrecht und liebend zu leben“ – und zu führen.

Das bezieht sich auf die Organisation, deren Ziele mit Blick auf Gerechtigkeit vor allem den Schwächeren und Bedürftigeren gegenüber verfolgt werden, auf eine Organisationskultur, in der Ehrlichkeit und Transparenz, Beteiligung und Engagement relevant sind. Und das Wissen, dass das letzte Ziel der Organisation immer die Menschen sein sollen. Die Menschen, die – auch im Konfliktfall – würdevoll behandelt, in ihrer Einzigartigkeit geschätzt und ihren Kompetenzen entsprechend eingesetzt werden sollten. Menschen, die im Letzten nie Mittel, sondern immer Ziel wirtschaftlichen und organisationalen Handelns sein sollten. Menschen, für die ich als Führungskraft Verantwortung trage und die Aufgabe, sie durch mein Tun und meine Art des Seins aufzurichten, zu stärken – dass sie auch zuhause und in der Gesellschaft leuchten und groß sein können. Damit auch durch sie „mehr Leben“ wird.

## ALS FRAU IN FÜHRUNGSPPOSITION!

Nachdem ich als Frau ein Buch für – weibliche und männliche – Führungskräfte schreibe, darf sich die Aufmerksamkeit nicht von Frauenleben in Führungspositionen abwenden.

Dass Frauen Führungspositionen bekleiden, ist inzwischen keine Seltenheit mehr. Selbstbewusst und mutig lernen sie, auf der Klaviatur der Führung alle Stücke zu spielen. Sie stehen ihren Mann und sind selbstverständlich Frau. Sie vereinen Beruf und Familie und können – wenn ihr bzw. ihre Lebenspartner\*in mitspielt – dabei auch Karriere machen. Denn was lange für Männer gegolten hat, gilt auch für Frauen: Hinter jeder erfolgreichen Führungskraft steht ein starker Lebenspartner, eine starke Lebenspartnerin – der oder die den Haushalt und Familienfeiern, Kinder und Beziehungsleben, Zahlungen und Reparaturen im Blick behält und organisiert.



Trotzdem sind gerade Frauen weiterhin noch von Vorurteilen und auch von Selbsturteilen geplagt. Sind Frauen anders als Männer, wenn sie eine Führungsposition bekleiden? Die fremden und eigenen Erwartungen sind teilweise hoch, teilweise unrealistisch. Hier gilt es (wie auch weiter unten bei der Rollenklärung ausgeführt), diese Erwartungen bewusst zu machen und den eigenen Möglichkeiten und organisationalen Rahmenbedingungen entsprechend zu prüfen.

Und, liebe Führungsfrauen: Trauen Sie sich mehr zu, als Sie es meistens tun! Niemand muss perfekt sein – auch Sie als Führungskräfte nicht! Wie alle, die die Position der Vorgesetzten bekleiden, dürfen auch Sie lernen, Fehler zu machen und an gestellten Aufgaben zu wachsen.

Doch gibt es weiterhin knallharte Bedingungen, die Frauen das Leben als Führungskraft schwerer machen als Männern:

- ❖ Weiterhin sind es hauptsächlich Frauen, die sich um die Pflege-, Erziehungs- und Hausarbeit kümmern. Unterstützt sie der bzw. die Partner\*in dabei nicht, ist eine Karriere entweder unter höchsten persönlichen Anstrengungen oder gar nicht möglich.
- ❖ Frauen führen vielfach nach wie vor unter anderen Bedingungen als Männer. Auch wenn v. a. bei jüngeren Männern ein Umdenken stattfindet, hört man immer noch selten von männlichen Führungskräften, dass sie z. B. nach dem letzten Meeting noch schnell einkaufen gehen müssen, um dann zu Hause zu kochen und später noch die Wäsche zu waschen.
- ❖ Auf der gesellschaftlichen Ebene gibt es – in Österreich mit Ausnahme der Stadt Wien – immer noch zu wenige Kinderbetreuungsplätze (bzw. pädagogisch ausgebildetes Personal), um Chefinnen, die Mütter sind (und vielleicht in keiner Partnerschaft leben, in der Kindersorgearbeit gerecht aufgeteilt ist), bei der Betreuung der Kinder zu unterstützen.

- ❖ Weiterhin sind Frauen – auch in Führungsebenen – zu oft schlechter bezahlt als Männer. Der sogenannte Gender-Pay-Gap zeigt auch, dass Männer öfter bessere Gehälter verhandeln als Frauen und die besten (Führungs-)Plätze in der Gehaltstabelle schlicht kaum von Frauen besetzt werden.
- ❖ Wissenschaftlich erwiesen ist inzwischen, dass sich auch Geschlechter- bzw. Gender-Diversität in Führungsetagen positiv auf den Erfolg einer Organisation auswirkt. Frauen zu Chefinnen zu machen ist also ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dass diese wirtschaftliche Dimension immer noch zu wenig ernst genommen wird, stimmt nachdenklich.
- ❖ Fakt ist allerdings weiterhin, dass die sogenannte „Gläserne Decke“ zwischen mittleren und oberen Führungsebenen existiert – und dass in den oberen Führungsebenen überdurchschnittlich viele Männer beschäftigt sind. Es ist daher wichtig, dass Männer aufhören, hauptsächlich Männer zu fördern und – im beschriebenen Sinn der Diversität – bewusst fähige Frauen in Cheffinnensessel der oberen und obersten Ebene befördern.
- ❖ Quoten sind zwar kaum gerne gesehen – erfüllen aber ihren Zweck: Führungspositionen werden diverser besetzt.
- ❖ Frauen sind – das ist traurige Realität, von der auch viele Führungskräfte ein Lied singen können – weiterhin Projektionsfläche (meist männlicher) Vorurteile. „Bringen Sie uns bitte den Kaffee“ ist eine Aufforderung, die Frauen auch heute noch hören, wenn sie in ein Führungsmeeting gehen.

*Einfach gut führen* sollen Menschen aller Geschlechter, die eine Führungsposition bekleiden. Der Blick auf die besondere Situation von Frauen – und dabei von Frauen, die neben der Führungsverantwortung auch Verantwortung für Kinder oder Pflegebedürftige tragen – zeigt sich in meinem Text in der Weise, dass ich neben der

geschlechtersensiblen Ausdrucksweise oftmals bewusst nur die weibliche Form verwende und daher von „der Vorgesetzten“, der „Chefin“ schreibe.

## MERKSÄTZE UND REFLEXIONSFRAGEN

Am Ende jedes Kapitels finden Sie Merksätze, die wesentliche Inhalte des vorher Geschriebenen nochmals für Sie zusammenfassen.

Davor finden Sie Reflexionsfragen. Diese sollen Ihnen helfen, einen Blick aus der Meta-Perspektive auf Ihren Alltag als Führungskraft zu werfen. Quasi, wie wenn Sie auf einen Sessel steigen und die ganze Szene von oben betrachten würden.

Diese Fragen können Sie mit sich allein durchgehen – z. B. in der wöchentlichen „Sauber-mach-Stunde“. Sie können sich dafür aber auch eine Gruppe anderer, systemfremder Führungskräfte suchen, um die Fragen und Ihre Antworten darauf gemeinsam zu erörtern. Oder Sie gönnen sich Coaching mit einer Fachperson, die mit Ihnen ausgehend von den hier festgehaltenen Reflexionsfragen noch weitere Fragen mit Blick auf Ihre Tätigkeit als Führungskraft bearbeiten kann.

In Summe geht es um den Prozess, den Sie mit sich selbst durchlaufen. Es geht dabei nicht darum, es perfekt zu machen, sondern Haltungen zu überprüfen und Veränderungen einzutrainieren. Wir alle sind Lernende – egal in welcher Position und in welcher Organisation wir unsere Fähigkeiten einsetzen.

*Einfach gut führen.* Das klingt so leicht. Und ja, das soll es sein: Der Alltag von Ihnen als Führungskraft soll leichter werden.

# 1. Kapitel

# SICH SELBST FÜHREN



## SELBSTFÜHRUNG

Menschen führen heißt auch sich selbst führen.

Eine Führungskraft hat die Verantwortung, im Rahmen ihres Handlungsbereiches Beziehungen und Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Ziele einer Organisation erreicht werden können. Aufgabe einer Führungskraft ist es daher, Menschen – Mitarbeitende – zu führen, die Organisation – auf ihre Zielerreichung hin – zu führen.

Der Mensch soll immer im Zentrum von Führungsarbeit stehen. Der Mensch zuerst als Mitarbeiter\*in, aber auch der Mensch als Stakeholder, Kunde, Zulieferin, der Mensch in der Öffentlichkeit, in den Familien, Freundeskreisen und gewerkschaftlichen Vertretungen der Mitarbeiter\*innen.

Und, sehr wesentlich und oft übersehen: Im Zentrum von Führungsarbeit steht auch die Führungskraft selbst. Es ist zuallererst und immer auch Aufgabe einer Führungskraft, sich selbst zu führen.

Wer sich selbst nicht führen kann – konkret: wer bei sich selbst keine Grenzen setzen, Prioritäten definieren, mit der eigenen Zeit geplant umgehen und sich selbst Ziele setzen und diese auch erreichen kann –, dem ist es wahrscheinlich kaum möglich, ähnliche Dimensionen von Führung bei und mit anderen zu definieren, einzufordern und zu begleiten.

Selbstführung ist darauf gerichtet, das eigene Verhalten als Führungskraft bewusst wahrzunehmen und zu verstehen. Die leitende Frage dabei ist: *Wie wird die eigene Arbeit gestaltet, wie wird Führung gelebt? Wie werden Rahmenbedingungen des eigenen Arbeitens organisiert?*

Reflexion ist das leitende Instrument von Selbstführung. Wesentlich dabei ist, innezuhalten, stehen zu bleiben, den Alltag zu unterbrechen und das Geschehen aus einer anderen Perspektive anzusehen.

Sich selbst zu führen ist für jeden erwachsenen Menschen relevant. Für eine Führungskraft aber besonders, da Führung eine Aufgabe ist, die wesentlich durch das Verhalten der Person geschieht.

Führungskräfte, die sich gut selbst führen, weichen der Verantwortung nicht aus, in die sie gestellt sind. Durch die in ihrer Position liegende Macht können sie gestalten oder zerstören, ermöglichen oder verhindern. Auch wenn Führung bedeutet, oft zwischen allen Stühlen zu sitzen, ist es die Aufgabe einer Führungskraft, die Balance zu halten – bzw. immer wieder zu suchen. Selbstführung ist daher notwendig, damit überprüft werden kann, ob die Balance zwischen den verschiedenen Ansprüchen gehalten werden kann.

Die Balance halten gilt für alle Lebensbereiche einer Führungskraft. Wer sein Lebensglück nur an Beruf und Karriere hängt, wird tief fallen, wenn dieses Seil gekappt wird: durch Krankheit, Kündigung, Insolvenz des Betriebes, Umsiedlung des Standortes ins Ausland etc. Wer seine Identität, seinen Lebensinhalt nur oder fast ausschließlich an die Erwerbsarbeit und an die Position darin hängt, der wird vor einer plötzlichen Leere stehen, wenn dieser Inhalt wegfällt. Kluge Menschen und auch kluge Führungskräfte sind immer bemüht, mehrere Seile zu benutzen, an denen sie ihr Lebensglück befestigen: Familie, Kinder (wenn es auch nicht unbedingt die eigenen sein müssen, die glücklich machen), Freundinnen und Freunde, Ehrenamt, Hobbys, Bewegung und Sport in der Natur, Spiritualität und Beheimatung im Glauben, Musik, Tanz, Kunst, Kultur. Fällt der Halt durch die Erwerbsarbeit aus, gibt es mehrere weitere Seile, die Halt geben können. So kann eine Führungskraft auch in angespannten Situationen innerlich gelassen und dankbar sein, weil sie weiß, dass diese Aufgabe nur *ein* Seil unter mehreren ist, das sie trägt.

Eine Führungskraft, die sich klug selbst führt, holt sich immer wieder Hilfe von Kolleginnen (Kollegiale Intervention) oder externen Beratern (Supervision/Coaching), um die eigenen blinden Flecken zu

erkennen und das eigene Verhalten zu verbessern. Schließlich ist das eigene Verhalten, die eigene Persönlichkeit das zentrale Führungsinstrument.

### Reflexionsfragen zur Selbst-Führung

- 🌀 Welche drei Dinge bereiten mir im Führungsalltag Freude?
- 🌀 Was sind für mich als Führungskraft Herausforderungen?
- 🌀 Was hat in einer besonders herausfordernden Führungssituation dazu geführt, dass ich sie zufriedenstellend gemeistert habe?  
Woran haben sich dabei meine Fähigkeiten gezeigt?
- 🌀 Welche besonderen Fähigkeiten, Kompetenzen und Expertisen bringe ich für meine Aufgabe als Führungskraft mit?
- 🌀 Wofür bin ich dankbar?
- 🌀 Wo erhalte ich Unterstützung und Hilfe für mich als Führungskraft?
- 🌀 Was sind meine vitalsten Energiequellen?

### Mögliche Merksätze

- ☞ Menschen führen heißt auch sich selbst führen.
- ☞ Was zählt, ist nicht nur, was und wie eine Führungskraft tut, sondern vor allem ihre innere Verfasstheit.
- ☞ Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft ist es, sich um die eigenen Energien zu kümmern. Und erst dann Sorge zu tragen um die Energien der Mitarbeiter\*innen.
- ☞ Reflexion ist das wesentliche Instrument der Selbstführung.

# 1. Eine gute Vorgesetzte sein

## *Rolle und Position einer Führungskraft*

„Meine Chefin ist eine coole Frau,“ meinte die Assistentin der Direktorin am Montagmorgen. „Mit ihr kann ich sehr gut private Dinge besprechen und wir lachen auch gerne gemeinsam – vor allem frühmorgens, wenn sonst noch niemand im Büro ist. Manchmal bringt sie mir auch den Kaffee. Dabei ist klar: Jetzt begegnen wir uns nicht in den Rollen von Direktorin und Assistentin, jetzt haben wir diese ‚Hüte‘ zur Seite gelegt und begegnen uns von Frau zu Frau.“

Und trotzdem wissen wir: Im Büro sind wir immer auch in unseren Rollen, die können wir nie ganz ablegen. Letztlich ist sie meine Chefin und beauftragt mich mit Dingen, auch wenn ich keine Lust dazu habe. Und im Ernstfall muss sie etwas auch gegen meine Meinung entscheiden. Da hat sie das letzte Wort. Und die Verantwortung. Das liegt in ihrer Rolle als Direktorin und in meiner Rolle als Assistentin.

Aber gestern habe ich zu meiner Freundin gesagt: „Wenn diese Frau mal nicht mehr meine Chefin ist, dann können wir Freundinnen werden!““, schloss die Assistentin und ihre Augen leuchteten.

Führungskräfte sind Menschen, die eine Position besetzen und diese mit ihrer jeweils persönlichen Art füllen – so nehmen sie ihre Rolle ein. Darin ist es ihre Verantwortung, sowohl das Beziehungsgeschehen mit und zwischen dem Personal zu gestalten wie auch organisationale Rahmenbedingungen, Strukturen, Kommunikationsflüsse und Regeln so auszurichten, dass die Ziele der Organisation erreicht werden.



## FÜHRUNG FRÜHER UND HEUTE

Führung ist, wie alle gesellschaftlichen Prozesse, ein Produkt der jeweiligen Zeit. Führungskräfte sind, wie alle Menschen, Kinder ihrer Zeit. Aufgrund ihrer Sozialisierung und Bildung werden sie von gewissen Bildern, Denkmustern und Paradigmen geleitet. So wie es vor nicht viel mehr als 100 Jahren in allen mitteleuropäischen Gesellschaften undenkbar war, Frauen Zugang zu den Wahlurnen zu ermöglichen oder gar ins Parlament zu wählen, ist das heute überall Normalität und im Denken des Großteils der Bevölkerung selbstverständlich.

Das gesellschaftliche Bild hat sich geändert – und das wirkt sich auch auf Führungskräfte aus. Frauen in Führungspositionen sind heute zwar in den oberen Rängen mancher gewinnorientierter Betriebe nach wie vor nicht gleich stark vertreten wie Männer, in anderen, vor allem sozialen und dienstleistungsorientierten Unternehmen sind Frauen hingegen überdurchschnittlich präsent. Die Frage der Gerechtigkeit entlang der Linie Geschlecht bezüglich Beteiligung an Entscheidungsprozessen, Zugang zu Macht und Einfluss oder auch der geschlechtsbezogenen Bezahlung (Gender-Pay-Gap) kann hier nicht diskutiert werden. Die Richtung ist eingeschlagen, dass die Position der Leitung sowohl von einem Mann als auch einer Frau besetzt werden kann. Denn die Gesellschaft hat sich verändert – und mit ihr Bilder von Führungskräften.

Bilder von Führung sind immer auch eng verbunden mit Bildern der Organisation, in denen Führung gelebt wird. Organisationen wurden früher eher wie Maschinen gesehen, in denen Mitarbeiter\*innen wie Führungskräfte wie Rädchen eingebunden sind und zu funktionieren haben. Führung wurde meist streng linear und autoritär gesehen und gelebt.

Inzwischen spricht man von Organisationen als lernende Organismen, in denen die Belegschaft eher wie eine Gemeinschaft gesehen

und Führung dezentral gedacht wird. Vertrauen, Sinn und Menschenführung spielen im Führungsalltag eine größere Rolle als früher.

Führung selbst ist zudem ein Spiegel gesellschaftlicher und organisationaler Veränderungen. Führung findet nicht mehr nur an einer Position statt, sondern zunehmend dezentral, verteilt auf unterschiedliche Rollen wie z. B. Projekt- oder Gruppenleiter\*innen, die – klar begrenzt auf Aufgabengebiete und Zeiträume – Entscheidungen treffen und verantworten können. Dieses Führungsverständnis verlässt das Bild des alten, allmächtigen Managers, der sein Verhalten mehr auf Machtdemonstration und Status auslegt. Vorgesetzte mit einem jüngeren Führungsverständnis wirken realitätsnah und kritikfähig, zielorientiert und kooperativ. Kurz gesagt: Moderne Führungskräfte agieren weniger „heroisch“ – wie Kaiser oder Despotinnen – sondern eher „postheroisch“ – wie „normale Menschen“.

Es ist heute kaum mehr möglich, das Phänomen „Führung“ allein durch die individuelle Psychologie der Führungskraft zu erklären. „Postheroische“ Strukturen haben inzwischen in vielen Organisationen oder Abteilungen Einzug gehalten. Im Zentrum stehen dabei Ideen von Selbstorganisation, Wechselwirkungen, Kooperation und Komplexität – gespeist aus Sozial- oder Neurowissenschaften, Komplexitätsforschung und Psychologie.

## **DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT**

Eine Führungskraft hat ihre Rolle aus beruflichen Gründen inne. Sobald sie eine Position übernimmt, füllt sie ihre Rolle. Eine Rolle beschreibt – wie in einem Theaterstück – das Verhalten, das in einer gewissen sozialen Situation erwartet wird. Sie ist daher nicht selbst ausgedacht, sondern wird einer Person von den Mitagierenden zugewiesen. So erwartet z. B. ein Patient, der ein Krankenhaus besucht,

ein je unterschiedliches Verhalten und unterschiedliche Qualitäten der Auskunft von einer Stationsschwester, einem Reinigungsmann, einem Sanitäter oder einer Oberärztin.

Wie eine Führungskraft nun ihre Rolle erfüllt, hängt nicht nur mit ihrer Position, also der Beschreibung ihres formalen Platzes (Stellenbeschreibung) zusammen, sondern wesentlich damit, wie sie sich selbst in ihrer Rolle versteht. Und wie sie sich selbst führt.

Ist das aber nicht nur wieder so ein *Psycho-Ding*? Geschieht Führung nicht hauptsächlich über Machtausübung und Führungsinstrumente?

## LERNEN AN VORBILDERN

„Wenn ich an meine Lehrerin denke, bin ich heute noch beeindruckt. Sie hat immer ein offenes Ohr für unsere Anliegen gehabt. Und war trotzdem streng und gerecht. Sie war zwar keine Chefin in einer Firma, aber die Art, wie sie uns in der Klasse geführt hat, macht sie für mich zum Vorbild als Führungskraft“, antwortet eine Seminarteilnehmerin auf die Frage, wer für sie ein Vorbild als Führungskraft ist.

Vorbilder verkörpern in ihrem Tun, Reden und ihrer Persönlichkeit Werte und Haltungen, die als erstrebenswert interpretiert werden. Wer sich selbst führen will, wer lernen und sich entwickeln will, orientiert sich dabei meistens an Vorbildern, die der eigenen Person, dem Team, der Organisation oder auch einer Gesellschaft gutgetan haben.

Ob jemand Vorbild ist oder nicht, hängt von den eigenen Werten und Haltungen ab und davon, ob die eigenen mit den Werten des Vorbildes übereinstimmen. Wer gerne strukturierter arbeiten möch-

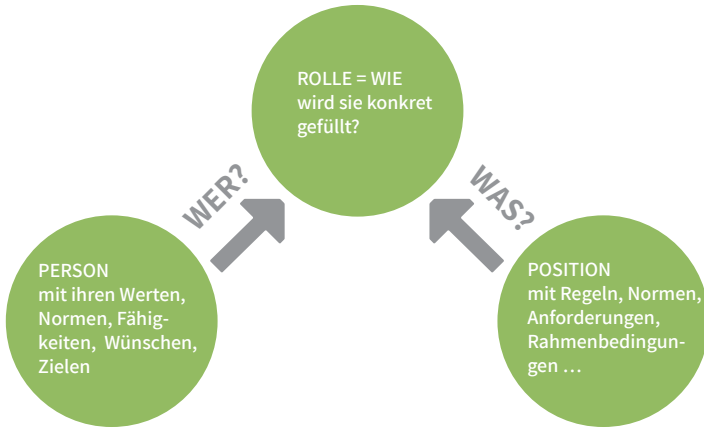
te, sucht sich wahrscheinlich ein Vorbild, das geplant und mit klaren Prioritäten vorgeht. Wer sich schwertut, sachliche Rückmeldungen zu geben, hat wahrscheinlich ein Vorbild, das in kritischen Gesprächen die eigenen Gefühle gut im Griff hat. Wer den Wert des Vertrauens hochhält, wird wohl ein Vorbild haben, das Geheimnisse wahren kann.

Werte werden aus reflektierten Erfahrungen gebildet: Was im eigenen Leben – oder im Leben anderer – als hilfreich, wohltuend oder förderlich für das gute Zusammenleben, mehr Gerechtigkeit oder menschenfreundliche Strukturen erlebt worden ist, das kann sich zu eigenen Werten ausbilden. Nach dem Motto: „Ja, so kann es gehen!“ Diese Erfahrungen von *Sinn* zu reflektieren, ist ein Weg, zu eigenen Werten zu gelangen.

Der Weg kann aber auch über Ablehnung, negative Beispiele, über *Kontrast*-Erfahrungen führen: „Nein, so soll es nicht gehen, das ist nicht gut!“

Oder man gewinnt *Motivation* aus der Erfahrung, dass die eigene Person wichtig für das Gelingen oder Vorankommen eines Prozesses oder das gute Miteinander und friedliche Zusammenleben ist. Diese Motivations-Erfahrung des „Auf mich kommt es an!“ führt in der Reflexion zur Ausbildung von Werten wie z. B. einer beteiligungsorientierten Führungskultur.

## ROLLE-POSITION-PERSON



### *Position*

Die Erwartungen an eine Position (WAS ist zu tun?) sind ablesbar an der Stellenbeschreibung oder am Ausschreibungstext. Hier werden Erwartungen mit Blick auf Ergebnisse, Unternehmensziele, Leitlinien, aber auch an Benehmen, Einstellungen, Werten und Beziehungsgestaltung gesetzt. Die Stellenbeschreibung ist eine quasi idealisierte Form dessen, wie eine Person eine Rolle ausfüllen könnte oder sollte.

### *Person*

Die Person, die eine Position besetzt, ist der einzelne Mensch (WER?) mit seinen individuellen Entwicklungsgeschichten und Lebenserfahrungen, den Eigenheiten, Bedürfnissen, Mustern und Zielen. Familiäre, kulturelle, ethnische, soziale oder religiöse Dimensionen gehören zu ihr. „In eine Rolle zu schlüpfen“, bedeutet, den Privatkontext hinter sich zu lassen und in den Arbeitskontext einzusteigen. Nicht alles, was eine Person ausmacht, muss in die Rolle eingebracht werden.

**„Ich nehme Sie mittels konkreter Anleitungen, tiefergehender Überlegungen und regelmäßiger Reflexionsfragen auf eine Reise mit, in der Sie als Mensch in Ihrer Rolle als Führungskraft im Mittelpunkt stehen.“**

Die erfahrene Organisationsberaterin Magdalena M. Holztrattner, die sieben Jahre lang an der Spitze der Katholischen Sozialakademie Österreich stand, legt mit diesem Buch einen kompakten Leitfaden für Frauen und Männer vor. Es will insbesondere Frauen unterstützen, ihre Führungsrolle mit mehr Leichtigkeit zu füllen und den Beschäftigten eine gute Vorgesetzte zu sein.

ISBN 978-3-7022-4017-2



9 783702 240172

[www.tyrolia-verlag.at](http://www.tyrolia-verlag.at)