

## Wenn der Geführte den Führenden führt...

Viele tun es. Einige lieben es, andere hassen es. Manche verwirklichen damit ihre eigenen Vorstellungen, manche kämen ohne es gar nicht weiter. Es geschieht in großen wie in kleinen Unternehmen, und es zieht sich durch alle Hierarchieebenen. Es wird darüber getuschelt, getratscht, geschimpft, geschmunzelt. Vielen ist ihr Tun gar nicht bewusst, anderen ist es völlig klar und ihr Handeln ist planvoll und absichtlich. Sie alle tun das Gleiche, nur jeder macht es anders: Sie führen Ihren Chef!

Andrea Sanders kann davon ein Lied singen, sie arbeitet in einem großen deutschen Unternehmen als Personalentwicklerin zwei Ebenen unter dem Vorstand.

Andrea führt selber 3 Mitarbeiter und sie führt ihren Chef – nicht aus Vergnügen oder Geltungsdrang, sondern weil ihre Abteilung sonst in Handlungsunfähigkeit erstarren würde. Wichtige Entscheidungen, die die gesamte personalpolitische Ausrichtung des Konzerns beeinflussen, obwohl gewollt und diskutiert, werden von ihrem Chef nicht getroffen. Ein aktuell entwickeltes Konzept für ein Kompetenzmodell verstaubt bei ihm in der Schublade. Die neue Gehaltsstruktur für die Mitarbeiter der Holding findet keine Anwendung, weil die Entscheidungsvorlage auf seinem Schreibtisch liegen bleibt. Andreas Chef hat nicht etwa Zeitmangel oder findet die Themen nicht interessant oder prioritär, sein Verhalten gründet in dem Unvermögen, Entscheidungen zu treffen.

Seine oberste Personalentwicklerin hat inzwischen erkannt, woran das liegt. Ist er sich nicht hundertprozentig sicher, dass die Entscheidung beim Vorstand und in den Divisionen befürwortet wird, entscheidet er lieber gar nicht. Ihm zu einer guten Entscheidung zu verhelfen und diese optimal vorzubereiten und abzusichern ist nun die Führungsarbeit, die Andrea übernommen hat. So recherchiert sie noch gründlicher, befragt Kollegen, Mitarbeiter, Betroffene und Beteiligte zur jeweiligen Entscheidungsthematik. Überlegt sich jeden Einwand und entkräftet jede Kritik durch sachliche Gegenargumente, damit ihr Chef seine Unsicherheit überwinden kann und mit einem guten Gefühl „seine“ Entscheidung (endlich) trifft! Ein mühsames und langwieriges Geschäft für Andrea Sanders. Die Zeit, die sie für die Führung ihres Chefs aufwenden muss, fehlt ihr bei ihren sachlichen Aufgaben. Zufrieden ist sie mit der Situation nicht, denn abgesehen von der aufreibenden „Zusatzaufgabe“, die sie durch die Führung ihres Chefs übernommen hat, verliert sie auch den Respekt und die Achtung vor ihm. Sie empfindet seine Entscheidungsunfähigkeit als Inkompetenz und Schwäche, sein Absicherungsverhalten als politisches „Es-jedem-recht-machen-wollen“.

So wie Andrea geht es vielen Mitarbeitern in deutschen Unternehmen. Da wird seitens des Chefs Führungsarbeit delegiert, Entscheidungen werden ausgesessen, jeder Unbeteiligte muss seinen

Kommentar zu diesem und jenem Thema noch abgeben, da werden sicherheitshalber noch externe Berater zur Absicherung hinzugezogen. Die Möglichkeiten zur „Nichtführung“ sind unerschöpflich.

Der Begriff des „Führungsvakuums“ ist in Unternehmen und Fachkreisen seit langem bekannt. Es wird damit jedoch im allgemeinen eine Situation beschrieben, in der eine Abteilung führungslos ist, weil der alte Chef das Unternehmen verlassen hat oder in eine Nachbarabteilung gewechselt ist und bisher noch kein neuer Abteilungsleiter gefunden wurde, der die Führungsrolle wieder übernimmt. Das daraus entstehende Vakuum bietet Raum für allerhand kreative Selbstführung und Stellvertreterführung und macht es einem neuen Chef häufig schwer, diesen Wildwuchs an gelebter Freiheit wieder einzuzäunen.

Ein „Führungsvakuum“, bei vorhandendem aber nicht handelndem Chef (s. „10 Tipps zur Stärkung der Führungskraft“), ist eine höchst sensible Situation! Denn hier existiert der nominelle Führer zwar, erfüllt aber nicht seine Pflichten und macht sich und seine gesamte Abteilung damit angreifbar und gefährdet seine Mitarbeiter.

Mitarbeiter, die sich in dieser gewollt-ungewollten „Führungsübernahme“-Situation sehen, sollten sich die Zeit nehmen, das eigene Tun (s. auch „10 Tipps für eine gelungene Unter-Führung“) unter verschiedenen Gesichtspunkten zu reflektieren:

Als „führende“ Mitarbeiter muss man sich darüber im Klaren sein, dass man nicht nur einen Teil der operativen Aufgabe des eigenen Chefs übernommen hat, sondern auch die moralische und ethische Verantwortung, die damit einhergeht. Daher ist es unerlässlich, die eigenen Motive bei der „Führungsarbeit“ konsequent zu hinterfragen. Egoismus, Machtstreben, Abteilungskonkurrenz oder Geltungsdrang sind hier nur Beispiele, die das eigene Handeln massiv beeinflussen können. Als Leitmotiv der eigenen „Führungsphilosophie“ kann hier nur gelten: „Zum Wohle des Unternehmens und seiner Mitarbeiter“. Grundsätzlich sind eigene Karrierebestrebungen und

Diesem Motto entsprechend erscheint es sinnvoll, sich die Frage zu stellen, inwieweit man auf Dauer die „Führung von unten“ übernehmen will. Aus dem eigenen Tun entsteht nicht nur für einen selbst Verlässlichkeit, auch die „geführte Führungskraft“ und ebenso die Kollegen in der Abteilung verlassen sich bewusst oder unbewusst auf den „Unter-Führer“. Die so hergestellte Stabilität in der Abteilung gerät in Gefahr, wenn der Mitarbeiter seine „Unter-Führung“ beendet.

Es ist eine Illusion zu glauben, dass Führungs- und Entscheidungsschwäche einer Führungskraft nur von seinen direkten Mitarbeitern wahrgenommen wird. Nichts wird vom „System“ so schnell aufgespürt wie ein schwacher Führer. Ein Mitarbeiter, der unabgesprochen die Führungsaufgabe übernimmt und damit beweist, dass er womöglich mehr Alpha-Tier-Qualitäten als die eigentliche

Führungskraft besitzt, macht sich daher nicht nur Freunde. Die eigenen Kollegen reagieren unterschiedlich auf die Führungsübernahme, auch wenn sie nicht immer wissen, dass ein „Führungswechsel“ stattgefunden hat. Erleichterung macht sich bei denen breit, die es begrüßen, dass es nun wieder vorangeht und sie die lästige Aufgabe nicht selbst übernehmen müssen. Andere Kollegen - aus der eigenen als auch aus anderen Abteilungen - reagieren mit Neid und beäugen argwöhnisch jeden Schritt des „Unter-Führers“, getrieben von der Furcht, selbst ins Hintertreffen zu geraten oder benachteiligt zu werden.

In der Rolle des führenden Mitarbeiters bekommt die Hierarchie auf einmal eine besondere Bedeutung. War man es sonst gewohnt, die hierarchischen Kommunikationswege einzuhalten, weil sich eine Automatisierung eingestellt hat und Regeln beachtet wurden, kann es jetzt passieren, dass unsichtbare „dotted lines“ entstehen: Kollegen der eigenen Hierarchieebene beauftragen den „Führungskollegen“, Themen beim Chef durchzubringen, Vorgesetzte anderer Abteilungen wählen den „Unter-Führer“ als Ansprechpartner aus, um schnellere Absprachen zu erzielen und der Mitarbeiter selbst umgeht womöglich die Hierarchie, und damit seinen Chef, und holt sich die Entscheidungsfreigaben von der nächst höheren Führungsebene, die den „illegalen“ Weg gegebenenfalls auch gerne nutzt, um Themen voranzutreiben. Hier ist äußerste Vorsicht geboten: Nur ein sehr umsichtiges und diplomatisches Vorgehen unter größtmöglicher Einbeziehung der nominellen Führungskraft kann auf Dauer die eigene Position sichern. Allzu schnell wird man sonst in kritischen Situationen zum „Bauernopfer“ im Schachspiel des Unternehmens!

Neben allen kritischen Aspekten gibt es auch positive Seiten dieser Art von Führung für den „Unter-Führer“: Sie ermöglicht Erfolgserlebnisse, Spaß und Chancen etwas zu bewirken. Man lernt für das Leben und „darf“ ohne tatsächlich zugeschriebene Verantwortung die Rolle der Führungskraft trainieren und sich in dieser ausprobieren. Hat man jetzt noch eine vertrauensvolle Beziehung zu seinem Chef, darf man sich als Coach und rechte Hand desselben fühlen, die zum Wohle des Unternehmens eine „sonnige Schattenherrschaft“ etabliert hat!

Tipps siehe nächste Seite!

<b>10 Tipps zur Stärkung der Führungskraft</b>	<b>10 Tipps für eine gelungene „Unter-Führung“</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickeln Sie zusammen mit einem guten Coach Ihr Führungsverständnis!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bauen Sie eine vertrauensvolle Beziehung zu Ihrem Chef auf!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eignen Sie sich Methoden und Instrumente zur Mitarbeiterführung an!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragen Sie Ihren Chef nach seinen Vorstellungen Ihrer Zusammenarbeit!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzieren Sie die Anzahl Ihrer „direct reports“ und führen Sie ggf. eine Zwischenebene ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besprechen Sie mit Ihrem Chef, inwieweit Sie ihm ehrliches Feedback geben dürfen!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegieren Sie bewußt Aufgaben, die Teile der Führungsarbeit sind und kommunizieren Sie dies offen!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besprechen Sie hierarchieübergreifende Aktivitäten mit Ihrem Chef und holen Sie sich sein OK dafür ein!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördern Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter, denn fähige Mitarbeiter können Sie besser entlasten!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seien Sie diplomatisch: Hauen Sie Ihren Chef nicht vor anderen in die Pfanne, das schwächt Ihre Abteilung und auch Ihre Position!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suchen Sie sich unter Ihren Mitarbeitern eine Vertrauensperson, die bereit ist, Ihnen ehrliches Feedback zu geben!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klären Sie, welche Kompetenzen Sie in der Vertretung Ihrer Abteilung nach außen haben!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bauen Sie eine tragfähige Beziehung zu einem Kollegen auf, mit dem Sie Entscheidungen besprechen können!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilden Sie sich im Bereich der Führungsarbeit weiter!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handeln Sie bei Entscheidungen nach dem Pareto-Prinzip – Sie können nicht alle Eventualitäten im Blick haben!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leisten Sie gegenüber Ihrem Chef und ihren Kollegen „Übersetzungsarbeit“: Das sagt der Chef – das meint er damit und das sagen die Kollegen – das meinen sie damit!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptieren Sie, dass auch Sie Fehler machen – stehen Sie dazu!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suchen Sie sich unter Ihren Kollegen eine Vertrauensperson, mit der sie im Gespräch über Ihr Handeln bleiben und mit der sie sich beraten können!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientieren Sie sich an Kants Kategorischem Imperativ: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientieren Sie sich an Kants Kategorischem Imperativ: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“</li> </ul>