

## 1 Zurücklehnen – warum Nichtstun manchmal die beste Option ist

Schnelle Lösungen sind oft wie Seifenblasen – erfreulich, aber von geringem Nutzen.

Die Führungskräfte, mit denen ich arbeite, erzählen mir in Seminaren und Einzelcoachings immer wieder von Momenten, in denen sie das Gefühl haben, völlig überlastet oder sogar schon gescheitert zu sein. Sie erwähnen zahlreiche Überstunden, immer neue Projekte, rasch aufeinanderfolgende Umstrukturierungen, Schwierigkeiten mit Mitarbeitenden und zahlreiche Konflikte verschiedensten Ursprungs. Die Menge an anfallenden Aufgaben ist dabei meist gar nicht der Grund für diese starken Gefühle der Überlastung. Daher lässt sich dieser ständige Druck auch nicht durch das Delegieren von Aufgaben lösen. Es sind vielmehr die eigenen hohen Erwartungen und die Erwartungshaltungen der Kollegen, Mitarbeitenden und höheren Führungskräfte, die sich im Leben einer Führungskraft schwer unter einen Hut bringen lassen und zu vielen inneren wie äußeren Konflikten führen. Für viele dieser belastenden Situationen existiert nicht die eine richtige Lösung, aber es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die größten Fehlentscheidungen oder Belastungen zu vermeiden.

Jedem Kapitel dieses Buches stelle ich eine Geschichte voran, die Ihnen Einblicke verschaffen wird, wie anspruchsvoll und divers reale Führungssituationen für Führungskräfte sein können. Lassen Sie sich von diesen Geschichten anregen, an Ihre eigenen Führungserlebnisse zu denken. Was davon haben Sie so oder ähnlich bereits selbst erlebt? Situationen, in denen Sie zunächst vielleicht nicht weiterwussten, oder aber auch Augenblicke, die Sie stark berührt haben. Menschen zu führen bringt uns mit allem in Kontakt, was zutiefst menschlich ist: die gesamte Emotionspalette aus Angst, Freude, Trauer, Eifersucht, Hoffnung, Zorn, Euphorie, Verzweiflung, Überraschung und Frustration. Auch

die Protagonistin unserer ersten Geschichte erlebt all das und noch mehr ...

Im Seminarraum des Instituts für Molekulare Biotechnologie riecht es nach verbrauchter Luft. Die wöchentliche Besprechung der neun Wissenschaftler endet ohne greifbares Ergebnis. Bea Hilgers bedankt sich bei allen neun Institutsangehörigen und endet mit diesen von ihr schon so oft gesprochenen Worten: »Falls ihr Fragen oder Probleme habt, bin ich immer für euch da. Meine Tür ist stets offen.« Alle Institutsmitglieder nicken knapp, klappen ihre Laptops zu und verlassen in kleinen Gruppen murmelnd den Seminarraum. Bea blickt ihnen nach und stopft dann mit zweifelndem Blick ihr MacBook in dessen Hülle. Vor mehr als einem Jahr ist Bea bereits als Leiterin an das Institut für Molekulare Biotechnologie in Heidelberg berufen worden. Trotzdem hat sie noch immer den Eindruck, dass sie von vielen ihrer Kollegen und Kolleginnen abgelehnt wird. Ob es daran liegt, dass sie als erste Frau an diesem Institut eine Professur erhalten hat und auch noch aus Österreich kommt, hat Bea noch nicht so richtig herausgefunden. Denn die traurige und beunruhigende Tatsache ist: Ihre Vorschläge zu neuen Forschungsfeldern wurden in den letzten Monaten weder von ihrem Chef, dem Departmentleiter Matthias Kruger, noch von den anderen Professoren aufgegriffen. Bea versteht die Welt nicht mehr, denn bisher hat sie alle ihre Ziele im Leben erreicht: Dissertation in Boston, Habilitation in Zürich, dreimal Iron Man in Hawaii und all das, während sie zwei Kinder großzieht. Aber im Laufe der letzten Monate macht sich immer mehr ein Gefühl des drohenden Scheiterns in Bea breit.

Ständig kommt es zu Konflikten zwischen den Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen in Beas Team. Meistens erfährt sie erst nach Wochen oder sogar Monaten davon. Alle scheinen von ihr zu erwarten, diese Meinungsverschiedenheiten zu lösen, aber niemand spricht die Konflikte offen an. Sie hat das ständige Wispern hinter ihrem Rücken so satt, weiß aber nicht, was sie dagegen tun kann.

Diese angespannte Situation belastet Bea zusehends. Seufzend verlässt sie den Konferenzraum, um sich in ihr Büro zu begeben. Aber dieser Rückzug ist ihr nicht vergönnt. Denn Arbeitsgruppenleiterin Simone Balázs aus Ungarn fängt Bea im Korridor ab und spricht sie mit aufgeregter Stimme an: »Bea, du hast doch gerade gesagt, dass wir jederzeit zu dir kommen können. Ich habe ein akutes Problem. Alex hat mich schon wieder gemobbt! Er ist genauso wissenschaftlicher Mitarbeiter wie ich, weigert sich aber, mich bei der Korrektur der Seminararbeiten zu unterstützen. Außerdem fährt er von einem Kongress zum anderen und verkauft dort meine Forschungsarbeit als seine Idee. Du musst das ein für alle Mal richtigstellen!«

Bea ist von diesem Schwall an Hilferufen, noch dazu im Korridor, etwas überrumpelt. Sie verspürt aber auch Freude, weil Simone sich zu öffnen scheint und um Unterstützung bittet. Simone verbringt nicht nur die Arbeitstage, sondern auch ihre Wochenenden am liebsten im Labor. Sie vermeidet Vorträge und öffentliche Auftritte und meldet sich in der Institutsbesprechung nie zu Wort. Bea hat bisher nicht den Eindruck gehabt, dass Simone ihre Resultate unbedingt selbst in die Welt tragen möchte. Nun zeigt sie sich Simone gegenüber jedoch sofort verständnisvoll: »Natürlich werde ich das klarstellen. Alex muss seinen Beitrag leisten und darf dich keinesfalls mobben! Ich werde noch heute mit ihm sprechen!« Simone blickt Bea verdutzt an. Sie hat nicht damit gerechnet, dass Bea ihr ohne weiteres Hinterfragen sofort Unterstützung zusagen würde. Sie murmelt ein ungläubiges Dankeschön und kehrt in ihr Büro zurück.

Bea hingegen biegt in den Flur zu Alex' Büroräumlichkeiten ein. Auf dem Weg dahin spürt sie, wie blanke Wut in ihr aufsteigt. Sie muss daran denken, wie oft in ihrer eigenen Karriere andere versucht haben, ihr Erfolge vor der Nase wegzuschnappen. Als sie vor über einem Jahr das Berufungsschreiben für ihre aktuelle Position erhielt, hat sie sich fest vorgenommen, vorrangig junge Frauen bestmöglich zu fördern. Unter dem Einfluss all dieser leicht »kriegerischen« Gedanken betritt sie Alex' Büro, ohne anzuklopfen. Er steht am Fenster

und beendet gerade mit fröhlicher Stimme ein Telefonat. Dann dreht er sich um und begrüßt Bea mit einem strahlenden Lächeln. »Hallo, Bea! Was bringst du mir für gute Nachrichten?« Bea holt Luft, aber kommt trotzdem ins Stottern, ihr voriger Elan scheint völlig verpufft. »... Wegen der Seminararbeiten ... du weißt schon ... die sind bis zum Ende dieser Woche zu korrigieren ... du hast doch sicher schon daran gearbeitet, oder?« Alex lächelt charmant und antwortet zufrieden: »Alles fast schon erledigt. Max hat ein Drittel gemacht, und ich bin mit meinem Teil auch nahezu fertig. Warum die Sorge? Gibt es Probleme?« Bea schwankt zwischen Ärger über seine gute Laune und Scham über ihren verunglückten Auftritt: »Ich wusste ja nicht ... Simone sagte mir heute nach der Institutsbesprechung ... stimmt es, dass du verkündest, dass die Idee zu ihrem letzten Artikel von dir kam?« Alex' Heiterkeit ist schlagartig erloschen. Mit zusammengekniffenen Augen tritt er einen Schritt auf Bea zu und blickt ihr erzürnt in die Augen: »Aha! Simone erzählt also nicht nur Matthias, dass ich sie mobbe, sondern auch dir? Und du nimmst das alles auch noch für bare Münze? Ohne dir vorher meine Sicht der Dinge anzuhören?« Bea fühlt sich, als würde ihr der Boden unter den Füßen weggezogen. Hat Simone ihr nur Lügen aufgetischt, die sie, Bea, bereitwillig geschluckt hat? »Ich werde das klären«, ruft sie Alex zu. Abermals wütend – wenn auch aus anderen Gründen – dreht sie sich um und stürmt aus Alex' Büro. Dieser bleibt verärgert zurück.

Bea legt den Weg zu ihrem Büro mit schnellen Schritten zurück. Am liebsten wäre sie losgerannt und gleich einen ganzen Marathon gelaufen, um ihr überschüssiges Adrenalin abzubauen. Als sie in den Gang einbiegt, der zu ihrem Büro führt, erscheint wie der Geist aus der Flasche plötzlich ihr Vorgesetzter, Matthias Kruger. Bea kann einen Zusammenstoß nicht mehr verhindern und knallt voll in Matthias hinein. Matthias zischt ein paar ärgerliche Worte und streicht sich dann seine langen grauen Haare aus dem Gesicht. Matthias ist Departmentleiter und 63 Jahre alt. Er steht kurz vor dem Ruhestand, aber Bea weiß, wie sehr er sich innerlich dagegen wehrt. Jetzt setzt er mit salbungsvoller Stimme an: »Ah, da bist du ja. Ich habe dich

schon gesucht. Es geht um den frei gewordenen Sitz im internationalen ANCB-Rat. Ich weiß, diese Aufgabe ist recht aufwendig, aber ich dachte, du kannst das übernehmen. Da kennst du dich schließlich am besten aus. Das hast du für die Österreicher ja auch schon gemacht.« Bea muss sich nach dem heftigen Zusammenstoß erst sammeln. Langsam aber dämmert es ihr, was Matthias gerade wieder einmal versucht. Sie kennt das schon. Matthias befindet sich zwei Jahre vor seiner Pensionierung, seine Sitze in den wichtigen internationalen Gremien will er keinesfalls abgeben, aber alle unwichtigen Besprechungen schiebt er auf Bea ab. Sie versucht auszuweichen: »Ich fühle mich geehrt, dass du mir das anbietest. Lass mich aber kurz darüber nachdenken ...« Weiter kommt sie nicht, denn schon wird sie von Matthias rüde unterbrochen. »Bin ich froh, dass du das machen wirst. Ich werde gleich noch heute Bescheid geben.« Nun wird Bea ärgerlich: »Ich werde dir Bescheid geben, ob ich es übernehmen will, sobald ich darüber nachgedacht habe.« Forsch drängt sie sich an ihm vorbei und peilt entschlossen ihr Büro an. Dort angekommen verschließt sie die Tür und macht das, was sie immer tut, wenn der Stress ihr über den Kopf wächst. Sie ergreift ihre beiden Stressbälle, nimmt den grünen Ball in die rechte Hand, den roten in die linke und drückt so fest sie kann. Diese sie sonst immer beruhigende Übung wirkt heute ganz und gar nicht. Bea spürt eine Mischung aus heißer Wut, bedrückender Überlastung und grenzenloser Verzweiflung. Bevor sie selbst Führungskraft wurde, schien alles so einfach und klar. Sie hatte zum Antritt dieser Position einen sehr konkreten, einfachen Fünf-Punkte-Plan erarbeitet. 1. MitarbeiterInnen fördern. 2. Entscheidungen im Konsens treffen. 3. Für gute Stimmung sorgen. 4. Immer allen Mitarbeitenden aufmerksam zuhören. 5. Wertschätzung zeigen! Jetzt, in der Praxis, stellt sich alles ganz anders dar, als Bea diese Führungsaufgabe visualisiert hat. Matthias klammert sich mit Zähnen und Klauen an seine Professur und deckt sie mit administrativen Aufgaben ein. Sie fühlt sich zunehmend als Feuerwehr, die ständig Schwelbrände löschen soll, deren Ursprung sie jedoch nicht genau kennt. Nun hätte sie endlich, das erste Mal in ihrer Laufbahn, ausreichende Mittel für

ihre eigene Forschungsarbeit zur Verfügung, aber die täglichen Belastungen der Führungsarbeit lassen ihr kaum Zeit dafür.

Bea bereitet sich eine Tasse Kaffee zu und lässt den heutigen Tag der Niederlagen Revue passieren. Während sie ihre Kaffeetasse hektisch zwischen den Fingern dreht, ärgert sie sich immer mehr über Simone. Hat sie bewusst gelogen? Was soll sie nur tun? Noch ein Gespräch mit Alex und Simone führen? Jeweils alleine oder mit beiden zusammen? Eine E-Mail an beide? Oder soll sie die Situation in der nächsten Institutsbesprechung ansprechen? Alleine diese Idee löst höchste Gefühle der Beklemmung bei Bea aus. Nein, das ist unmöglich und nicht der richtige Weg. Unvorstellbar, dass der Konflikt gerade in der Institutsbesprechung und vor Matthias eskaliert. Bea sieht sein süffisantes Grinsen schon vor sich. Dieses Szenario muss sie, koste es was es wolle, vermeiden. »Und überhaupt, ich brauche mehr Zeit«, denkt Bea hektisch, klappt ihren Laptop auf und verfasst eine E-Mail an ihre Institutskollegen: »... die kommende Institutsbesprechung am 3. März wird wegen einer Terminkollision verschoben. LG Bea.« So, nun hat sie Zeit gewonnen. Bea spürt, wie sich große Erleichterung in ihr ausbreitet.

## Die Rolle als Wegweiser zur Entlastung

Was ist an diesem für Bea so albtraumhaftem Vormittag genau passiert? Auf Bea als Chefin sind die unterschiedlichen Erwartungen der Mitglieder des Instituts eingepresselt: Simone ruft nach Hilfe, Alex wünscht sich Gerechtigkeit, Matthias möchte seinen bisherigen Einfluss behalten und weiterhin die Fäden der Macht ziehen. Aber auch die anderen sechs wissenschaftlichen Mitglieder des Instituts haben ihre individuellen Erwartungen an Bea, und das völlig zu Recht, da sie ja ihre Führungskraft ist. Und genau hier zeigt sich die erste große Problematik, die viele Führungskräfte, aber auch ihre Mitarbeitenden, betrifft. Für

zahlreiche Führungskräfte ist der Begriff »Rolle« sehr schwer zu fassen. Sie lehnen ihn sogar instinktiv ab. Denn sie möchten keine Rolle spielen, sondern authentisch sein! Sie interpretieren das Wort Rolle so, wie es am Theater verwendet wird. Schauspieler und Schauspielerinnen lernen ihren Text auswendig und geben dann auf der Bühne vor, eine völlig andere Person zu sein. Sie schlüpfen also in eine bestimmte Rolle. Führungskräfte bekommen zwar keine Rolle in Form einer Figur übertragen, aber erfahren allmählich, welche Erwartungen ihre Teams haben. Auf der anderen Seite bringen sie auch ihre eigenen Erwartungen in die Führungsposition mit und erleben die Reaktionen ihrer Mitarbeitenden, sobald sie diese ihren Teams gegenüber formulieren. Um all dies unter einen Hut zu bringen, ist es meines Erachtens auf jeden Fall erforderlich, sich mit dem Anlegen und dem Umfang der eigenen ROLLE als Führungskraft intensiv auseinanderzusetzen. Das bedeutet im Falle von Führung nämlich nicht, die eigene Persönlichkeit abzulegen und völlig unauthentisch zu werden, sondern sich Klarheit darüber zu verschaffen, WIE man die Funktion der Führungskraft leben möchte und wo innerhalb dieser Rolle Grenzen zu setzen sind.

## **Führen bedeutet nicht, sich dem Team zu unterwerfen**

Bea bietet den Teamkollegen immer wieder Hilfe bei Fragen und Problemen an, das ist an ihrem Abschlusssstatement nach dem Teammeeting klar erkennbar. Damit macht sie ein eindeutiges Angebot, wie andere sich ihr gegenüber verhalten dürfen. Die Aussage der immer offenen Tür ist eine eindeutige Aufforderung, sich hemmungslos mit allen möglichen Problemen an sie zu wenden. Sie brennt darauf, zu helfen, weil es die Form von Autorität ist, mit der sie sich wohlfühlt. Wenn sie helfen kann, wird sie gebraucht, wenn sie gebraucht wird, dann – so hofft sie – wird man auf sie hören. Bea ist – wie ich es in der Praxis immer wieder

erlebe – bei Weitem nicht die Einzige, die ihre Führungsrolle, vermutlich eher unbewusst, so anlegt. Warum meinen manche Führungskräfte, auf diese Weise agieren zu müssen? Viele Menschen machen in ihrem Leben die Erfahrung, dass sie rasch Sympathie ernten, wenn sie helfen. Auch Bea zeigt sich vermutlich deshalb als besonders hilfsbereit, weil sie möchte, dass ihr Team ihr aus Dankbarkeit für ihre Hilfestellung gerne folgt. Nun ist sie schon länger frustriert, da ihre Vorschläge trotz ihrer ständigen Freundlichkeit vom Team nicht angenommen werden. An diesem Vormittag ist Bea in eines der größten Fettnäpfchen getappt, die es für Führungskräfte nur geben kann! Sie hat sich in einem Konflikt zwischen zwei ihrer Mitarbeitenden von einer Seite als Streitpartei einspannen lassen, als jemand, der »etwas unbedingt richtigstellen« soll. Ja, sie hatte nur einen ganz kurzen Moment, um diese Gefahr zu erkennen, da Simone sie mit ihrem Hilfsgesuch weitestgehend zwischen Tür und Angel überfallen hat. Der wahre Grund von Beas absoluter Fehlreaktion liegt aber nicht in ihrer höchst ungeschickten Antwort auf diese Erwartung von Simone, sondern in der Art, wie Bea ihre Rolle als Führungskraft gestaltet, seit sie diese Position übernommen hat.

Sie möchte zwar gerne bestimmen, in welchen neuen Forschungsbereichen geforscht werden soll, präsentiert sich aber ständig als Dienerin der anderen. Ihr fehlt die Klarheit über ihre eigene Rolle als Führende, und sie verwickelt sich daher immer wieder in Konflikte, die sie im Grunde nichts angehen sollten. Ihre sich wiederholenden Beziehungsangebote sind aber auch für ihr Team extrem verwirrend. Möchte die Institutsleiterin nun wirklich führen oder sich doch als »Helfende« fürsorglich im Hintergrund halten? Solange die Rolle einer Führungskraft derartig unklar bleibt, werden Kollegen, Mitarbeitende und auch die höheren Führungskräfte immer wieder eine Fülle an Erwartungen an eine solchermaßen schemenhafte Führungskraft richten. So wie Bea werden viele andere Führungskräfte von diesen Erwartungen förmlich eingesogen. Sie fühlen den Zwang, unbedingt



etwas zu TUN, da sie ja immer wieder vollmundig angeboten haben, für das Team jederzeit da zu sein.

### **Eine Frage der Entlastung:**

In welchen Situationen machen Sie – vielleicht ohne es zu bemerken – Beziehungsangebote, die Sie weder erfüllen können noch erfüllen wollen? Von wem lassen Sie sich leicht zu einer voreiligen Parteinahme hinreißen?

## **Nichtstun ist eine Option**

Basierend auf den vielen Erwartungen, die auf sie einprallen, gelingt Bea dann genau das nicht, was in dieser Situation ihre allerwichtigste Aufgabe wäre: nämlich darüber nachzudenken, ob sie überhaupt selbst aktiv werden möchte! Sie hätte auch nur zuhören und weitere Fragen stellen können, ohne sofort zur Tat zu schreiten und unreflektiert zu Alex zu rennen. In einer solchen Situation können Sie sich als Führungskraft auch einfach zurücklehnen und nicht sofort Partei ergreifen, auch wenn Sie großen Drang danach verspüren. Die Zurückhaltung in Konfliktsituationen zwischen Teammitgliedern kann und wird Ihre Wirksamkeit als Führungskraft stark erhöhen. Wenn Sie in solchen Konflikten vorerst untätig bleiben, haben Sie mehr Zeit für die wirklich wichtigen Aufgaben. Im Falle des Universitätsinstituts, in dem Bea tätig ist, könnte das die folgenden Aufgaben umfassen: die Steuerung der Arbeitsgruppen und Koordinierung von größeren Projekten, die langfristige Koordinierung der Lehrveranstaltungen und vor allem die Richtungsweisung der Forschung per se, die Bea ja im Grunde sehr am Herzen liegt.

Die wenigsten Führungskräfte stellen sich die Frage, ob in einem bestimmten Moment der Zeitpunkt gekommen ist, überhaupt

etwas zu tun oder zu sagen, sondern preschen nach vorn. Ich denke, dieser schnelle Reflex, sofort eine Lösung zu präsentieren, hat damit zu tun, dass von einer Führungskraft in vielen fachlichen und organisatorischen Fragen ständig erwartet wird, rasch Lösungen zu finden. Und gerade betreffend fachliche Lösungen können erfahrene Führungskräfte tatsächlich sehr schnell etwas anbieten, das das anstehende Problem dauerhaft löst. Bei organisatorischen Fragen hingegen zeigt sich oft, dass schnelle Lösungen Nachteile haben können, die in der kurzen Zeit der Entscheidung nicht ausreichend Berücksichtigung fanden. Immer dann, wenn sich erste Anzeichen von Konflikten zeigen, könnte es daher eine gute Idee sein, sich zurückzulehnen und zunächst einmal gar nichts zu tun. Denn der Dynamik von Konflikten liegt oft eine lange Geschichte zugrunde, die man nur dann ergründen kann, wenn man sich die Zeit nimmt, die wahren Hintergründe zu beobachten.

Bea hätte vermutlich in einem ruhigen Gespräch mit Simone herausgefunden, dass es schon vorher so einige Konfliktsituationen mit Alex gab und dass Simone im Grunde Angst hat, im Schatten der schillernden Figur von Alex zu stehen. Es ist außerdem sehr wahrscheinlich, dass es überhaupt keine Konfrontation mit Alex gebraucht hätte, um die Situation zu klären. Denn Bea und Simone hätten in dem intensiven Gespräch Simones Möglichkeiten diskutieren können, als sehr introvertierte Wissenschaftlerin an diesem Institut erfolgreich zu sein.

Bea fühlt sich eindeutig auch Matthias gegenüber in einer eher dienenden Rolle. Ihr Verhalten scheint ihr passend, da Matthias ja ihr Vorgesetzter ist. Da Bea jedoch ein Institut mit neun anderen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen leitet und sich ihre Zeit präzise einteilen muss, könnte sie ihrem Chef in aller Ruhe sagen, dass sie diesen Sitz nicht übernehmen kann, weil sie sonst andere Verantwortlichkeiten vernachlässigen müsste. Bea hätte Matthias etwa ruhig und gelassen antworten können: »Darüber können wir gerne am Dienstag bei unserem nächsten Termin sprechen.«

## Rollenklarheit gewinnen – Überaktivität vermeiden

Bea ist nach dem Gespräch mit Simone und ihrer raschen Parteinahme sehr schnell klar geworden, dass sie zu früh zu viel getan hat. Auch den Führungskräften, die zu mir ins Einzelcoaching kommen, ist meist klar, dass sie sich zu viele Dinge aufladen, für die sie im Grunde nicht zuständig sind. Sie arbeiten nicht nur am Abend, sondern auch am Wochenende. Sie brüten in der Nacht über die ungelösten Konflikte in anderen Abteilungen und sprechen mit ihren privaten Partnern ständig über die strategischen Fehlentscheidungen der obersten Führungsetage. Manche Führungskräfte genießen diese Hyperaktivität einige Jahre lang. Die meisten leiden jedoch schon in absehbarer Zeit auch körperlich: Schlaflosigkeit, Migräne, Magengeschwüre, Verdauungsprobleme sind die unangenehme Folge. Was also treibt Führungskräfte an, immer wieder aktiv zu werden, obwohl sie selbst wissen, dass sie sich um Angelegenheiten kümmern, die nicht in ihrer Verantwortung liegen?

Nehmen wir zum Beispiel Julian. Er ist Leiter der Rechtsabteilung eines mittelständischen Großhandels für Futtermittel. Seine beiden juristischen Mitarbeiterinnen Sabine und Carla sind kompetent und verlässlich. Trotzdem verlässt kein Schriftstück ohne Julians finale Kontrolle das Haus. Denn Julian liebt seine Verantwortung und nimmt sie sehr ernst, auch wenn er dafür am Wochenende arbeiten muss. Und auch sonst läuft nicht alles rund in Julians Universum. Da das Unternehmen international stark wächst, leidet er zunehmend unter den vielen Online-Meetings, die wegen der Zeitverschiebung zum Teil schon um 4:30 Uhr morgens beginnen. Verkaufsleiterin Isabella ist verärgert, weil sie mehrere Abschlüsse aufgrund der Langsamkeit der Rechtsabteilung nicht tätigen konnte. Carla wiederum hat Julian schon mehrmals gesagt, dass sie allein an den Online-Meetings teilnehmen kann und die Verträge ohne weitere Kontrolle abschließen möchte. Julian lehnt das nicht grundsätzlich ab, aber vertröstet sie nun schon seit fünf Jahren. Jetzt hat Carla

eine neue Stelle in Aussicht: Leiterin der Rechtsabteilung bei einem Konkurrenzunternehmen. Aber das weiß Julian noch nicht.

Julian hat sich, genau wie Bea, die Helfende, in eine bestimmte Rolle begeben, nämlich jene des obersten Kontrollorgans. Ohne ihn geht nichts, er ist sicher, alles besser zu können. Sein Motto lautet: Wer mehr arbeitet, bringt bessere Ergebnisse! Diese Annahme trifft auf den Kernbereich der Führung jedoch ganz sicher nicht zu. Sie können als Führungskraft in manchen Situationen durch fünf Minuten intensives Zuhören mehr bewirken als durch zehnstündiges Überprüfen von Verträgen. Vermutlich fürchtet Julian auch, dass er von seinen Kolleginnen für inkompetent gehalten wird, wenn er nicht mehr selbst zu jedem Vertrag Auskunft geben kann. Nichts verunsichert Julian mehr als diese Vorstellung, da für ihn fachliche Expertise und Autorität extrem eng verknüpft sind. Er ist davon überzeugt, dass ihn niemand mehr als Autorität respektiert, wenn er nicht derjenige im Team ist, der über die größte Fachexpertise verfügt. Mit diesem Trugschluss von Führungskräften habe ich es in der Praxis oft zu tun.

Führungskräfte wie Julian gestalten ihre Rolle unter drei falschen Annahmen:

- Wenn ich mehr arbeite, werden wir bessere Ergebnisse erzielen.
- Wenn ich mich fachlich in allen Details auskenne, wirke ich kompetent.
- Wenn ich kompetent wirke, werde ich als Autorität respektiert.

### **Eine Frage der Entlastung:**

Welche dieser Aussagen könnte auf Sie als Führungskraft zutreffen? Was verleitet Sie in Ihrem Führungsalltag dazu, sich selbst noch mehr zu belasten?

## Tun oder nicht tun, das ist die Frage

Ich rate den Führungskräften, mit denen ich arbeite, sich selbst intensiv zu beobachten, ob auch sie sich – bewusst oder unbewusst – nach einer oder mehrerer dieser Annahmen richten. Sobald Sie herausgefunden haben, in welchen Situationen Ihre bisherigen Annahmen und Glaubenssätze hinderlich sind, können Sie sich in vielen Situationen tatsächlich einfach zurücklehnen und gar nichts tun. Probieren Sie es aus, es fühlt sich großartig an, garantiert!

Gehen Sie idealerweise so vor: Ganz egal, ob jemand sich mit einem Anliegen an Sie wendet oder ob Sie selbst den Wunsch verspüren, in Ihrer Rolle als Führungskraft die Initiative zu ergreifen, stellen Sie sich jedes Mal diese wichtige Frage: »Bin ich hier tatsächlich aufgerufen, etwas zu tun?« Prüfen Sie dann bei jedem Schritt, den Sie tun, Ihre tatsächlichen Motive. Wollen Sie jemanden beeindrucken? Wollen Sie Ihre innere Spannung abbauen? Wollen Sie gemocht werden? Wollen Sie lästige Probleme loswerden? Wollen Sie Ihre Unsicherheit verstecken? Drücken Sie sich um die wirklich drängenden Probleme? Das funktioniert aber nur, wenn Sie gnadenlos ehrlich mit sich selbst sind. Seien Sie anlässlich dieser Prüfung des Status quo streng mit sich selbst, aber verurteilen Sie sich nicht. Wir alle sind immer wieder aus ganz verschiedenen Motiven geneigt, uns zu Handlungen hinreißen zu lassen, die uns nur Zeit stehlen. Viel wichtiger ist es, diese Fallstricke in Zukunft sofort zu erkennen und den Reflex zu entwickeln, sich davon strikt abzugrenzen.

Und das ist gar nicht so einfach. Wie ich es in der Praxis immer wieder erlebe, ist es für Führungskräfte kaum erträglich, nichts anderes zu tun, als eventuell nur Fragen zu stellen und keine sofortigen Lösungen anzubieten. In manchen Situationen kann aber selbst Fragen zu äußern zu viel sein. Sobald Sie Fragen stellen, treiben Sie eine Situation nämlich automatisch in eine bestimmte Richtung, was wenig anzuraten ist. Deswegen ist es,

wie wir am Beispiel von Bea gesehen haben, sehr oft die beste aller Optionen, erst einmal nur zu beobachten und zu schweigen. Angenommen, Sie haben ein Projektteam eingerichtet, um die Einführung einer neuen Abrechnungssoftware zu organisieren. Nach einigen Wochen dringen Gerüchte zu Ihnen, dass das Projektteam in wüste Streitereien involviert ist und der erste wichtige Meilenstein vermutlich nicht erreicht wird. Was sind Ihre Optionen? Sie könnten, so wie die meisten Führungskräfte, sofort zum Telefon greifen und den Projektleiter auffordern, für Ruhe zu sorgen. Falls Sie die Konfrontation scheuen, könnten Sie auch eine E-Mail schreiben. Oder aber Sie beobachten zunächst und lassen die Situation auf sich wirken. Wenn Sie wissen wollen, ob ein Team gut arbeitet, rate ich, die Teammitglieder bei ihrer Interaktion zu beobachten. Wer in dem Team kooperiert mit wem? Wer konkurriert mit wem um was? Rund um welche Themen gibt es Konflikte? Was wird diskutiert? Worum geht es wirklich? Auf diese Weise können Sie sich ein klares Bild von der Dynamik machen, und zwar von allen Seiten und vor allem nicht nur vom Hörensagen.

## Endlich Zeit für Wichtiges

Stimmen Sie mir nach der Lektüre der bisherigen Seiten dieses Buches zu, dass Nichtstun keine Untätigkeit ist, sondern bloß eine andere Reaktion auf scheinbar zum Handeln zwingende Umstände? Erkennen Sie, dass nur Sie als Führungskraft am besten wissen können, wofür Sie Ihre Zeit verwenden? Sie haben den Überblick über die Anforderungen von Kunden, Stakeholdern, Mitarbeitern, Chefetagen und Kollegen. Nur Sie können abschätzen, worauf Sie im Moment die Aufmerksamkeit richten sollten, damit es langfristig gut läuft. Nur Sie können erkennen, wann Sie sich zurücklehnen können und gar nichts tun.

Falls Sie an dieser Stelle eine beunruhigende Kombination aus frischem Mut und hoher Unsicherheit verspüren sollten: Das ist normal. Einerseits macht die Vorstellung, zunehmend selbst zu entscheiden, wofür man seine kostbare Zeit verwendet, vielen Führungskräften wieder größere Lust, ihre Führungsrolle neu und anders zu gestalten. Andererseits erkennen sie aber auch, dass sie mit ihrem neuen Verhalten in zahlreiche, bislang unbekannte Situationen geraten werden, die sich konflikthaft gestalten können. Den Führungskräften, die zu mir ins Einzelcoaching kommen, versuche ich zu vermitteln, dass es im Grunde unsere inneren Konflikte sind, die dann rasch zu äußeren werden. Solange Sie hin und her überlegen, ob Sie Ihrem Chef klar sagen sollen, dass Sie nicht noch ein weiteres Projekt übernehmen können, tragen Sie einen zehrenden inneren Konflikt mit sich herum. Und es stimmt, sobald Sie das endlich erkennen und klar aussprechen, befinden Sie sich möglicherweise in einem Konflikt mit Ihrem Chef. Diese Ängste sollten Sie aber niemals davon abhalten, Klartext zu sprechen. Aus meiner Erfahrung kann ich nur sagen: Meistens gestalten sich diese Konflikte nicht ganz so dramatisch wie befürchtet. In diesem Sinne, packen Sie den Stier bei den Hörnern!

Zum Ende dieses Kapitels darf ich Ihnen noch einen Gedanken mitgeben, der Sie dabei unterstützen kann, in manchen Situationen nichts zu tun. Stellen Sie sich Ihre Rolle als Führungskraft wie einen warmen Mantel vor. Solange Sie versuchen, krampfhaft und dienend alle Erwartungen zu erfüllen, halten Sie den Mantel bloß unentschlossen in der Hand. Ganz so, als hätten Sie Ihre Führungsrolle noch nicht angenommen, transferieren Sie den Mantel von einer Hand in die andere, denn er ist schwer und behindert Sie am Weiterkommen. Sobald Sie den Mantel aber anziehen, verteilt sich sein Gewicht, und er stärkt und wärmt Sie. Nun tragen Sie Ihren Führungsmantel am Körper und erhalten dadurch sofort eine neue Autorität, denn Sie signalisieren, dass Sie bereit sind, Konflikte einzugehen, Ihre Rolle klar

und aktiv zu gestalten und kein Blatt im Abteilungswind sind, das sich nach allem und jedem richtet. Denn erst, wenn Sie Ihren eigenen Fokus bewusst setzen und Ihre Ressourcen laserscharf und gezielt anwenden, sind Sie von der ausführenden zur führenden Kraft geworden.

**Wirkungselemente:**

- Ziehen Sie immer die grundsätzliche Möglichkeit in Betracht, in bestimmten Konflikten auch einmal nichts zu tun.
- Lassen Sie sich von der scheinbaren Dringlichkeit einer Situation weder sofort anstecken noch zu einer raschen Entscheidung drängen.
- Beobachten Sie die Dynamik einer Situation und die dahinter liegenden Beziehungen genau und stellen Sie Fragen, um mehr über die Hintergründe zu erfahren.
- Hinterfragen Sie eigene Annahmen und Gedanken, die darauf drängen, sofort aktiv zu werden.
- Sagen Sie auch einmal ganz strikt »Nein«, wenn Sie mit überzogenen Erwartungen konfrontiert werden.
- Gewinnen Sie innere Klarheit, wie Sie die eigene Rolle gestalten möchten.
- Sobald Sie Ihre Rolle für sich klar definiert haben, können Sie, ohne lange nachzudenken, die dazu passenden Handlungen setzen.