



## Wie schreibt man Führung?

Beziehungen aufbauen, Beziehungen reflektieren, Menschen weiterentwickeln, gemeinsam Ziele erreichen. Und ja, auch Beziehungen wieder beenden. Nicht unbedingt für immer als Mensch, aber in der Beziehung „Führungskraft zu Mitarbeiter:in“. In jeder dieser Phasen hat mir Schreiben schon geholfen. Wie in entscheidenden Führungssituationen der Bleistift zum ganz persönlichen Wegweiser werden kann, zeige ich anhand konkreter Beispiele und einfacher Schreibanregungen.

SUSANNE BUCHBERGER

Wenn man die Bücher, die zum Thema „Führen“ in den letzten Jahrzehnten geschrieben wurden, aufeinander stapelte, würde vermutlich nicht viel auf die Entfernung zum Mond fehlen. Alle paar Jahre entstehen neue Trends, wie man seine Mitarbeiter:innen noch besser zum Erfolg führen könnte. Jede Menge Führungswerkzeuge wurden entwickelt, zum Beispiel um Ziele zu definieren und Leistung zu messen. Mit Begriffen von Managementkompetenz über Führungskultur bis Leadership wurde jongliert. Seit kurzem wird im Zusammenhang mit der

Agilität von Organisationen die Frage gestellt, ob es überhaupt noch Führungskräfte braucht.

Ich gebe zu, ich bin kein großer Fan von Managementliteratur. Vor allem deshalb, weil ich ungern einfache Dinge komplizierter machen möchte als sie sind. Wenn ich für Menschen Führungsverantwortung übernehme, dann geht es vor allem um eines: die Beziehung zu diesen Menschen so zu gestalten, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich ist. Der Rest ergibt sich dann wie von selbst.

Einschlägige Fachliteratur kann für



Führungskräfte den einen oder anderen Impuls geben. Aber Führen lernt man letztendlich, genauso wie Tennis spielen, sehr schlecht aus Büchern. Bei sich selbst bleiben, reflektieren,

zuhören und aktiv Feedback einholen sind aus meiner Sicht viel wichtigere Zutaten. Es geht immer um das Führen von Menschen, nicht von Inhalten. Daher ist Führungsarbeit immer Beziehungsarbeit.

Was ich in meiner täglichen Führungsarbeit als „Werkzeug“ wirklich brauche wie einen Bissen Brot, sind Notizblock und Stift. Ich höre mit dem Bleistift in der Hand zu, meine Notizen sind mein externer Speicherplatz, um meinen Kopf frei halten zu können. Und wenn es schwierig wird, macht es mein Schreibzeug für mich einfacher: Schwierige Entscheidungen, emotionsgeladene Situationen oder heikle Gespräche. Ein Notizbuch ist multifunktional: Es dient als Führungswerkzeug, als Planungstool, als persönliche Reflexionsebene.

### „Durchs Reden kommen d’Leut zam“

In meinem Beruf als Interimsmanagerin erlebe ich die Essenz einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in noch viel intensiver als in der Zeit, wo ich über Jahre hindurch das gleiche Team geleitet hatte.

Nach einem Auftragsgespräch mit der Geschäftsleitung starte ich in einem Unternehmen und fülle die Funktion einer Führungskraft im Personalmanagement vorübergehend aus. Die Gründe, warum

in einer Organisation die Personalleitung ausfällt, sind unterschiedlich. Aber eines ist bei jedem meiner Einsätze immer gleich: Es passiert äußerst kurzfristig, die Teammitglieder erfahren meist wenige Tage vor meinem Einsatz, dass sie mit mir eine neue Vorgesetzte bekommen. Es gibt keine Aufwärmphase, keine Übergabe durch den oder die Vorgänger:in. Die ersten Themen und Probleme landen schneller auf dem mir zugewiesenen Schreibtisch als ich mir Namen merken kann und weiß, wo die Kaffeemaschine steht.

„Wie kann das gehen?“ – Sobald ich bei der Tür hereinkomme, sehe ich diese Frage stumm, aber sehr deutlich, in allen Augenpaaren jener Menschen, für die ich von der ersten Sekunde an volle Führungsverantwortung übernehme.

Vertrauen aufbauen heißt vorrangig: Authentisch bleiben und miteinander sprechen. Ich beschönige nichts, spreche offen an, dass meine Anwesenheit Verunsicherung schafft. Ich versuche, mich in die Lage dieser Mitarbeiter:innen in dieser Organisation in dieser Situation zu versetzen und überlege mir, wie es mir an ihrer Stelle gehen würde. Menschen können nur mitgehen, wenn man sie dort abholt, wo sie stehen.

Ich spreche nur kurz, denn dann kommt das Wichtigste: Ich nehme mir Notizblock und Stift und höre zu. Jede einzelne Person lasse ich ausführlich erzählen, wie es ihr geht, welche Aufgaben sie wie macht, was gut läuft, was weniger gut läuft. Ich höre zu und schreibe mit. Anhand dieser Notizen erkenne ich bereits, was die inhaltlichen Hauptthemen meines Interimseinsatzes sein werden. Erschreckend ist für mich meistens eines: Die Erfahrung, dass sich eine Vorgesetzte für jede:n ihrer Mitarbeiter:innen Zeit nimmt und einfach nur zuhört, haben sehr viele bis zu diesem Zeitpunkt selten

gemacht. Abgesehen vielleicht von einem jährlich mehr oder weniger verordneten Mitarbeitergespräch, das mehr oder weniger ernsthaft durchgeführt wurde.

Das meine ich mit: die Dinge nicht komplizierter machen als sie sind. Hinsetzen, zuhören, nachfragen, notieren was wichtig ist. Und ja, da höre ich viele, die sagen, man könne nicht mit acht, zehn oder fünfzehn Personen jeweils eine Stunde lang sprechen. Doch, kann man. Denn die Zeit, die ich da investiere, gewinne ich innerhalb weniger Wochen x-fach zurück.

### Vertrauen ist alles – Kontrolle ist sehr selten besser

Wenn Menschen zu einem Vertrauen haben – und sie merken, dass man Vertrauen in sie

hat –, dann kann man mit ihnen gemeinsam (fast) alles schaffen. Ich kenne diese Menschen erst wenige Stunden und ich schenke ihnen fürs erste ganz viel Vertrauen. Schließlich weiß ich zu diesem Zeitpunkt noch fast nichts über die konkrete Situation im konkreten Unternehmen. Sie kennen die anstehenden Aufgaben, die internen Abläufe, die verwendeten Systeme. Vollkommen sinnlos, behaupten zu wollen, ich sei da die Expertin. Was ich anbieten kann: Rücken- deckung – sowohl fachlich als auch persönlich. Klingt nach nicht viel, ist aber mitunter das Wirkungsvollste was man als Führungskraft leisten kann.

Essenziell für gute Führungsarbeit ist, sehr gut einschätzen zu können, was der oder die Mitarbeiter:in gut kann und wo er oder sie Potenzial hat, die individuelle

### Was machen die den ganzen Tag und worüber ärgern sie sich schon gar nicht mehr?

Wähle eine:n Mitarbeiter:in aus deinem Team aus und versuche, folgende Fragen stichwortartig zu beantworten – zuerst ohne mit ihm oder ihr vorher zu sprechen:

Wie geht es dieser Person? Womit beschäftigt sie sich gerade inhaltlich? Was beschäftigt sie neben der inhaltlichen Aufgabe? Was stresst oder verunsichert sie? Wie fühlt sie sich im Team? Was könnte für sie unterstützend sein? Was macht ihr an ihrer Arbeit am meisten Spaß? Was ärgert sie? Was läuft aus ihrer Sicht richtig gut? Was läuft aus ihrer Sicht gar nicht gut?

Wenn du für dich einiges notiert hast, dann sprich mit diesem oder dieser Mitarbeiter:in in einem vorab angekündigten Gespräch und stelle die gleichen Fragen. Notiere alles, was du hörst. Frage nach, bleibe dran, formuliere ggf. eine Frage um oder stelle eine zusätzliche Frage. Konzentriere dich in erster Linie darauf, zuzuhören und selbst wenig Input oder Feedback zu geben. (Das darfst du, wenn alle Fragen bearbeitet sind und du bemerkt hast, welche Informationen für dich neu waren.)

Komfortzone ausdehnen zu können. Nur so kann Weiterentwicklung gefördert werden und nur so weiß man genau, was man von den Mitarbeiter:innen in welcher Dosierung einfordern kann. Unter- und Überforderung sind am Ende des Tages gleichermaßen frustrierend und erschöpfend und daher so gut wie möglich auszubalancieren.

Ich stelle mir immer vor, ich wäre mit meinem Team auf einer Expedition. Irgendwo fernab von Zivilisation gilt es, das nächste Dorf zu erreichen. Ich als Expeditionsleiterin habe die Verantwortung, alle unverletzt dorthin zu bringen. Es gibt ein gewisses Set an guter Ausrüstung und ausreichend Lebensmittel. Aber nicht jeder im Team hat die gleichen Fähigkeiten. Um Kräfte zu sparen – nicht zuletzt meine ei-

genen – gilt es, die persönlichen und kognitiven Ressourcen im Team optimal einzusetzen. Ohne alles selbst zu schultern oder sinnlose Motivationsprüche à la „wir sind bald da“ loslassen zu müssen.

### Rollenvielfalt bewusst leben

Entscheider:in, Coach:in oder Expert:in? Oder von allem ein bisschen? Im Personalmanagement empfinde ich die Rollenvielfalt, die von jeder Führungskraft gefordert ist, nochmals verstärkt. Hier wechselt man die Rolle oft mit jedem Meeting. Es gibt kaum andere Funktionen in einem Unternehmen, wo der Spagat zwischen administrativ-operativen Aufgaben so groß ist: von Gehaltsverrechnung bis zum Arbeitsrecht

### Wer kann was und wen werfe ich womit ins kalte Wasser?

Mache für jedes deiner Teammitglieder eine Liste mit je einer Spalte:

#### A) RESSOURCENRUCKSACK

Das kann er oder sie wirklich gut und hat es jederzeit parat (aufgabenbezogene Kompetenzen und persönliche Eigenschaften).

#### B) NORDPOL IM NEBEL

Solche Situationen sind nicht seine oder ihre Komfortzone und überfordern ungesund.

#### C) KALTES WASSER MIT SCHWIMMREIFEN

Aufgaben, die er oder sie bewältigen könnte, aber noch keine oder wenig Erfahrung darin hat, die eventuell unangenehm sind und daher bislang vermieden wurden.

Welche Art von „Schwimmreifen“ kannst du anbieten, damit Aufgaben erfüllt und in absehbarer Zeit in den Ressourcenrucksack gepackt werden können?

Erinnere dich an möglichst konkrete Situationen und Verhaltensweisen, die gezeigt wurden und beschreibe diese stichwortartig. Nimm dir für jede:n Mitarbeiter:in zehn Minuten Zeit und schreibe alles auf, was dir einfällt. Diese Sammlung ist auch eine gute Vorbereitung für ein Feedbackgespräch.

### Wer bin ich und wenn ja, wie viele?

- Erstelle ein Cluster zu dir als Führungsperson. Schreibe deinen Namen in die Mitte eines Blatt Papiers. Füge dann rund um deinen Namen (jeweils in einem Kreis) Rollenbezeichnungen hinzu, in denen du in deinem Führungsalltag in unterschiedlichen Situationen agierst/agieren sollst. Werde hier kreativ und verwende auch Begriffe außerhalb der Managementsprache, z. B. Rollenbezeichnungen aus Film und Fernsehen oder Bezeichnungen aus anderen Berufswelten.
- Erweitere das Cluster und beschreibe diese Rollen konkreter mit typischen Eigenschaften, Verhaltensweisen und Erwartungshaltungen.

und strategisch-konzeptioneller Arbeit, (wie die Umsetzung von neuen, vielleicht sogar mutigen Ideen). Im besten Fall ist man enge Vertrauensperson für die Geschäftsleitung zu strategischen Themen, gleichzeitig Ansprechpartner:in für Mitarbeiter:innen, Verhandlungspartner:in für den Betriebsrat und fachliche Auskunftsperson für Behörden.

Eben habe ich noch ein schwieriges Kündigungsgespräch geführt, ruft mich jemand an und fragt, was er denn tun müsse, um eine Bildschirmbrille zu bekommen. Im nächsten Moment stürmt eine Mitarbeiterin in mein Büro, braucht dringend Rat in einer fachlichen Frage. Und schon bin ich unterwegs in ein Meeting, wo es darum geht, eine konzernweite Betriebsvereinbarung zu verhandeln. Kurz darauf ruft die Geschäftsführung an und bittet mich als Sparringspartner:in um meine Meinung zu Überlegungen einer Umstrukturierung. Und zum Drüberstreuen informiert eine

Mitarbeiterin mit Tränen in den Augen über private Probleme und eine notwendige Auszeit von mehreren Wochen.

Die Herausforderung – und das Anstrengende – ist, sich in jeder Minute bewusst zu sein, in welcher Rolle und mit welcher Haltung man mit seinem Gegenüber spricht.

### Schluss mit lustig

Bei vollstem Vertrauen und höchster Wertschätzung kann es passieren, dass die Puzzlesteine Aufgaben / persönliche Fähigkeiten / Teamgefüge nicht gut zusammenpassen. Man hat alles versucht, jedes Einzelteil gedreht und gewendet. Trotzdem entsteht kein ganzes Bild und erwartete Ergebnisse treten nicht ein. Dann bleibt manchmal nur mehr der Schritt, sich von jemandem im Team zu trennen. Ob und wie eine Kündigung von langjährigen Mitarbeiter:innen ausgesprochen werden soll, ist immer eine unglaublich schwierige





Entscheidung, wenn nicht überhaupt die schwierigste. Wochenlang grübelt man über mögliche Alternativen und Konsequenzen und schiebt die Entscheidung auf, weil es so schwierig ist. Doch letztendlich ist es sehr oft für die betroffene Person eine Erleichterung, wenn die Kündigung klar ausgesprochen am Tisch liegt. Ungewissheit und Unsicherheit auf allen Seiten haben ein Ende, es kommt wieder etwas in Bewegung.

### Als Führungskraft ist man einsam

Irgendwo zwischen Mitarbeitergespräch und Projektbesprechung, zwischen dem

Versuch den Überblick zu behalten und gleichzeitig gute Laune zu verbreiten, zwischen nicht vorhandener Mittagspause und abendlichem Fernsehschlaf auf der Couch, gibt es Momente, wo man gerne den Kopf gegen die Wand schlagen möchte. Oder vielleicht dann doch mit jemandem reden.

Gute Freund:innen und verständnisvolle Partner:innen sind da unbezahlbar. Denn innerhalb des Büroumfelds ist es oft schwierig, sich über emotionale Unebenheiten wie den Ärger über einzelne Kolleg:innen oder Vorgesetzte oder sonstige Pleiten und Pannen aller Art auszukotzen. Professionalität bedeutet, Contenance zu

### Was soll ich nur tun?

Bei schwierigen Entscheidungen gibt es nicht immer unbedingt ein klares Ja oder Nein. Versuche trotzdem, zwei der möglichen Alternativen als Entscheidung A und Entscheidung B zu definieren und auf jeweils ein Blatt Papier als Überschrift zu schreiben.

Starte mit Blatt A und stelle dir vor, wie die Situation sich in drei Monaten verändert haben wird, wenn du jetzt Entscheidung A getroffen hättest. Schreibe fünf Minuten lang alles auf (als Text oder stichwortartig als Liste), was die dann entstandene Situation konkret beschreibt.

Das gleiche machst du im Anschluss mit Blatt B. Wichtig ist der Fokus auf die Situation wie sie dann ist, als ob die Entscheidung so schon getroffen wurde.

Lege die beiden Blätter mit etwas Abstand zueinander auf den Boden, stelle dich auf eines der Blätter und spüre in dich hinein, wie sich die Position für dich anfühlt. Versuche, Veränderungen deiner Empfindungen wahrzunehmen (Temperatur, Stabilität, Körpergefühl, etc.). Wenn du das Gefühl in dieser Position beschreiben kannst, mache einen Schritt zur Seite und schüttele dich etwas aus. Dann stelle dich auf das andere Blatt und spüre nun wieder in dich hinein. Was ist nun anders? Welche Option fühlt sich besser an?

### Und wie es mir geht, fragt niemand. Lass es raus!

Wenn du zum Beispiel auf der Heimfahrt vom Büro im Zug oder in der U-Bahn sitzt, der Tag deinen Kopf angefüllt hat, du erschöpft bist und die eine oder andere unerfreuliche Emotion im Bauch grummelt, dann nimm deinen Notizblock und einen Stift und schreibe fünf Minuten alles auf. Starte (je nach aktueller Gefühlslage) zum Beispiel mit einem der folgenden Sätze:

Heute habe ich mich geärgert, weil ...

Mir liegt in meinem Magen, dass ...

Ich bin wütend, weil ...

Ich fühle mich hilflos, weil ...

Bevor du den Stift weglegst, vervollständige immer noch folgende Sätze:

Heute ist mir gut gelungen ...

Heute belohne ich mich noch mit ...

Ich bin dankbar für ...

wahren in allen (beruflichen) Lebenslagen. Doch auch die Aufnahmefähigkeit und das Verständnis des persönlichen Umfelds haben ihre Grenzen.

Führungskompetenz beinhaltet aus meiner Sicht vor allem Selbstführungskompetenz. Mit sich im Reinen sein, wissen was einem gut tut, die eigenen Grenzen erkennen und wahren – das alles hilft, authentisch bleiben zu können. Die obige Schreibübung dient als kleiner Rettungsanker, wenn gerade niemand da ist, der einem zuhört. Oder man sichergehen möchte, dass man nicht zu Hause die schlechte Laune, die man den ganzen Tag hinter einem professionellen Pokerface versteckt gehalten hat,

an etwaigen Mitbewohner:innen auslässt.

### Führen darf leicht sein und Spaß machen

Manchmal komme ich in Unternehmen und habe das Gefühl, die Funktion „Manager:in“ definiert sich über die schwarzen Ringe unter den Augen und die Anzahl der nicht beantworteten E-Mails in der Inbox. Das muss nicht so sein. Genau dann entsteht nämlich die Situation, dass nicht mehr zugehört wird, nicht mehr zugehört werden kann. Es werden nur noch Aufgaben hin- und hergeschoben, aber nicht mehr dem Menschen ehrlich in die Augen geschaut und ein



wertschätzendes Gespräch geführt. Für klare, nachvollziehbare Entscheidungen bleibt kein Raum über, weil all die umherschwirrenden Informationen nicht mehr sinnvoll verarbeitet und Prioritäten gesetzt werden können.

Führung ist Haupt-, und nicht Nebenaufgabe, man selbst ist nicht sein:e beste:r Mitarbeiter:in. Führen ist leicht, wenn man gelassen und authentisch bleibt. Und au-

thentisch ist man, wenn man sehr gut weiß, was man kann und was man nicht kann. Und sich für die Aufgaben, die man selbst nicht abdecken kann oder will, die Leute ins Team holt, die es besser können. Damit diese in ihren Aufgaben wiederum authentisch und gelassen agieren können. Um nicht mehr und nicht weniger geht es in der Führung von Menschen – und in der Führung von sich selbst.

© Miriam Mehlan



*Susanne Buchberger, Wirtschaftspädagogin, arbeitet als selbständige Unternehmensberaterin für Personalmanagement, Interimsmanagerin und Coachin. Sie bringt schreibend das Wesentliche auf den Punkt und verbindet gerne ihre beiden Leidenschaften – Führen von Menschen und kreatives Schreiben – miteinander. Im Verlag punktgenau erschienen: „Nach drei Zeilen ist immer wer tot – 25 Kürzestkrimis und wie man lernt, treffend zu schreiben.“  
Mehr auf [susanne-buchberger.at](http://susanne-buchberger.at)*



**A-Z Sprachfabrik**

Textcoachings  
Schreibworkshops  
writers' retreat

Podcast & Blog  
Deutsch als Fremd- und Zweitsprache

[www.az-sprachfabrik.com](http://www.az-sprachfabrik.com)  
fb: [azsprachfabrik](https://www.facebook.com/azsprachfabrik)