

Souverän in Führung gehen

„Überall, wo es dampft und segelt, gibt es einen, der die Sache regelt.“ Eine prominente Binsenweisheit, die deutlich macht, warum es Führungskräfte geben soll und muss. Das gilt nicht nur in Unternehmen, sondern besonders für Non-Profits.

Von Olaf Hinz

Gerade in kleinen, gemeinnützigen Organisationen hält sich hartnäckig die Mär, dass es „Führung in diesem gut funktionierenden Team nicht brauche“. Diese Fiktion entstammt der Überzeugung, dass Teams nur dann Führungskräfte brauchen, wenn sie selbst so schlecht funktionieren, dass ein anderer entscheiden muss. Führung ist aber auch innerhalb der Zivilgesellschaft kein „nice to have“, sondern steigert – konsequent genutzt – die Wirksamkeit der gesamten Organisation.

Führungsrolle ist speziell

Vereine, Initiativen und Verbände, die auf dem Feld der „Überzeugung“ arbeiten und bei denen eine hohe intrinsische Motivation notwendige Voraussetzung für die anspruchsvolle Rolle des Sprechers, Geschäftsführers oder Vorsitzenden ist, stehen vor folgendem Problem: Anstatt das Schiff von der Brücke aus zu steuern, verheddern sich diese für die Sache hoch engagierten Personen in Fachdiskussionen und Kampagnenaufgaben im Maschinenraum des Tagesgeschäfts. Um es von vornherein klarzustellen: Natürlich ist die „mitarbeitende Führungskraft“ in den allermeisten Non-Profit-Organisationen die Regel, das heißt keiner wird den Tag allein mit Arbeit auf der Brücke verbringen können.

Gerade deshalb bleibt es eine der großen Herausforderungen, den Unterschied zwischen Brücke und Maschinenraum nicht zu vergessen! Die Rolle als Führungskraft ist eine spezielle: Die Mitarbeiter an Deck so zu beeinflussen, dass ihr persönliches Arbeitsverhalten und die Kooperation im Team vorab definierte Ziele erreicht. Führung bedeutet, dass die richtigen Dinge von den am besten dafür geeigneten Personen getan werden.

Kaum eine andere Tätigkeit birgt eine so große Gefahr der Verzettelung wie die der Führungskraft. Daher ist Konzentration und Disziplin, sich in der Arbeit auf Weniges, das wichtig ist, zu beschränken. Prioritäten setzen, delegieren und sich selbst managen können gehören damit zu den elementaren Führungskompetenzen. Wer sich am Abend einen Plan macht, welche drei bis fünf Dinge morgen passieren sollen und den Tag so plant, dass mindestens 30 Prozent „noch frei für Unvorhergesehenes sind“, hat alle Chancen, erfolgreicher zu sein als der Kollege, der „tut, was anfällt“.

Kunst des Delegierens

Die Fähigkeit zur Delegation wird gerade in den ersten Wochen in der neuen Rolle einem harten Praxistest unterzogen. Achten Sie darauf, dass Ihre erste Reaktion nicht lautet „Ich kümmere mich“, sondern „Wer kann sich darum gut kümmern?“ heißt. Dazu ist es gut, durch Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern detailliert in Erfahrung zu bringen, wer welche Kompetenzen hat, wer sich in welchen Prozessen gut auskennt und wer sich wohin entwickeln möchte. Ich empfehle, eine kleine Matrix mit den Antworten aller Mitarbeiter zu befüllen, das macht die Arbeitsverteilung in der Folge leichter und die Mitarbeiterentwicklung transparenter.

Das Wesentliche im Blick

Und trotzdem lauern überall die Verführungen, im Maschinenraum kurz nach dem Rechten zu sehen. Man kennt das ja, eigentlich wollte man sich nur kurz erkundigen, „ob es läuft“ und danach stellt man fest, dass man über zwei Stunden damit verbracht hat, die Raum- und Cateringanforderungen zu koordi-

nieren. Wirksame Kapitäne fragen sich deshalb laufend: Ist diese Bitte des Teams, der Wunsch des Mitarbeiters an mich als Führungskraft gerichtet, oder wird da mein kollegiales, mitarbeitendes Ich angesprochen?

Statt immer selbst in den Maschinenraum zu eilen, sorgen gute Kapitäne für kollegiale Hilfe, indem sie Transparenz zwischen den einzelnen Aufgabengebieten schaffen, statt jede Frage immer selbst zu beantworten. Jeder Mitarbeiter muss wissen was er zu tun hat, sollte aber auch Einblick in andere Bereiche erhalten, damit untereinander kollegiale Hilfe möglich ist.

Führungskräfte bleiben auf der Brücke, um Entscheidungen zu treffen, der Maschinenraum kommt allein zurecht, hilft sich untereinander oder wird sich melden, wenn es ein Projekt verlangt.

Führung bedeutet „sagen, was ist!“. Gerade in schwierigen Situationen wollen und müssen die Mitarbeiter wissen, woran sie sind und mit wem sie es zu tun haben. Verbindlichkeit in der Beziehung entsteht durch klare Kommunikation und verbindliches Handeln und nicht durch die üblichen Apelle wie „wir sollten jetzt mal ...“.

Gerade wenn Team und Chef schwierige Situationen zu bewältigen haben, weil zum Beispiel ein Shitstorm Reaktion verlangt, der Redner für den Diskussionsabend kurzfristig zurückzieht oder ein Veranstaltungsraum nicht mehr zur Verfügung steht, ist es notwendig, dass die Führungskraft nicht im Konjunktiv



spricht, sondern ihre Meinung im Hier und Jetzt schildert. Ein klares „Ich lege Wert darauf, direkt und persönlich zu kommunizieren“ wird nämlich viel besser verstanden als das indirekte „schön fände ich es, wenn wir uns nicht immer nur E-Mails schreiben würden“.

Geradlinig kommunizieren

Sie merken es, die Lust an eigenständiger Arbeit im Team wird wachsen, wenn Sie Ihre Erwartungen und Ziele klar, deutlich und ohne viele Umwege kommunizieren. Am Anfang noch unsicher, erfahren die Teammitglieder durch die gute Begleitung der Führungskraft, wohin die Reise geht.

Ihre Fragen werden rasch beantwortet, sodass eine

Arbeitsatmosphäre entsteht, in dem sie nun immer mehr Themen selbst beantworten können. Die Freiheitsgrade werden berechenbar. Jeder kennt seine Verantwortung und seinen Spielraum. Die Aufgaben werden mit Spaß

und Motivation bearbeitet. Denn Führung ist Bringschuld: Wer steuern will, muss aktiv handeln. Wer passiv und über Appelle führt, fördert vor allem die Phantasie seines Teams darüber, was wohl gemeint sein sollte. Deshalb sind Fragen viel wichtiger als Erklärungen, weil sie Interesse signalisieren und den Mitarbeitern deutlich machen, worauf es Ihnen als Führungskraft ankommt.

Kritik und Kurskorrektur

„Sagen, was ist“ gilt jedoch nicht nur in eine Richtung. Wer als Führungskraft wirksam sein will, der holt aktiv Feedback zu seinem Handeln ein. Auch Kritik ist die Chance zur Kurskorrektur! Und kleine Korrekturen kosten viel weniger Zeit und Energie als die größeren die fällig werden, wenn man bereits auf Grund gelaufen ist oder gar Schiffbruch erlitten hat.

Dabei ist das direkte, persönliche und mündliche Feedback der Mitarbeiter immer noch die beste Quelle für Informationen. Fragebögen, Mitarbeiterbefragungen und 360-Grad-Feedback-Verfahren können nur Ergänzungen sein und kommen bei den meisten „kleinen“

Non-Profit-Organisationen ohnehin kaum in Frage. Auch hier gilt: Wer ehrlich und offen nach Feedback fragt, wird es mit großer Wahrscheinlichkeit auch ehrlich und offen erhalten.

„Führen heißt, zu entscheiden“, lautet die scheinbare Paradoxie, die wir dem Biologen und Systemforscher Heinz von Foerster verdanken. Und tatsächlich, ist das Entscheidbare in den meisten Organisationen ja schon entschieden, bereits in Form von Stellenbeschreibungen, „messerscharfen“ Schnittstellenpapieren, Verträgen, Unterschriftenregelungen und Vereinbarungen geregelt.

Daher wendet sich eine Führungskraft, die effektiv sein will, den Fragestellungen zu, die bislang noch ungeregt sind. Sie wendet sich den unentscheidbaren Entscheidungen zu. Zu führen bedeutet also, auf der Basis von Prognosen und des Abgleichs mit den Erfahrungswissen des Teams Entscheidungen zu

„Prioritäten setzen, delegieren und sich selbst managen können, gehören zu den elementaren Führungskompetenzen.“

treffen. Dabei gehe ich immer das Risiko ein, „falsch“ zu entscheiden. Denn welche Alternative die wirklich „richtige ist“, kann ich bei einer unentscheidbaren Entscheidung nicht wissen.

Intuition ist keine Esoterik

In dieses Risiko zu gehen, das ist es, wozu Führungskräfte letztendlich bezahlt werden! Denn eine unentscheidbare Entscheidung zu treffen bedeutet, unter mehreren sinnvollen und nützlichen Alternativen die auszuwählen, die man für die beste hält, und nicht die, die die objektiv beste ist. Die Führungskraft übernimmt Verantwortung für die Auswahl und steht auch zu den Konsequenzen.

Da ist es gut, die Kraft der Gruppe zu nutzen und sich die Analysen, Meinungen und Ideen der Mitarbeiter einzuholen. Erfolgreiche Führungskräfte nutzen Logik und Bauchgefühl gleichermaßen. Ich empfehle auf die eigenen Gefühle und auf spontane Reaktionen und Körperempfindungen genauso zu achten wie auf Fakten, Berechnungen und Modelle. Intuition ist nichts Esoterisches und somit für den harten Führungsalltag unbrauchbar, sondern einfache, praktische Klugheit. Es handelt sich um implizites Wissen, das sich aus Erfahrung speist und Führungskräfte in die Lage versetzt, Bewertungen vorzunehmen, die von der praktischen Lebenserfahrung geleitet sind. So koppeln sie Kreativität und Rationalität, die erst gemeinsam zu einer brauchbaren Entscheidung führen.



Olaf Hinz ist Inhaber von Hinz.Wirkt! Der Hanseat trainiert Führungskräfte oder Projektleiter und begleitet Organisationen im Wandel. Im Ehrenamt übernahm er Verantwortung bei Amnesty International und in der SPD.