

# **Leitlinien für das Führen von Führungskräften**

**Dr. Stefan Hölscher**

## Führen von Führungskräften – Was gilt es zu beachten?

Wer, z.B. als Leiter einer Abteilung oder eines Bereichs Führungskräfte führt, hat in der Regel mindestens drei Arten von Führung wahrzunehmen:

1. **Disziplinarische Führung** für die zugeordneten Mitarbeiter
2. **Strategische Führung** für die strategische Ausrichtung der gesamten Einheit
3. **Teamführung** für die Entwicklung und Gestaltung des Führungsteams und im weiteren Sinn des gesamten Teams der Einheit.

Hinzu kommt natürlich in jedem Fall das Erfordernis, sich selbst effektiv zu führen.

Grundsätzlich gelten für das Führen von Führungskräften dabei **die gleichen Anforderungen und Qualitätskriterien, die für Führung von Mitarbeitern gelten**. Das heißt auch: alle Werte, Haltungen, Werkzeuge und Vorgehensweisen, die für Führung generell und für disziplinarische, strategische und teamorientierte Führung im Besonderen wichtig und hilfreich sind, sind ebenso auch wichtig und hilfreich für das Führen von Führungskräften. Gleichwohl gibt es ein paar typische Charakteristika in der Situation des Führens von Führungskräften, die bestimmte Handlungsorientierungen besonders bedeutsam erscheinen lassen.

Führen von Führungskräften ist **indirektes Führen**. Es gibt mindestens eine Ebene zwischen der Führungskraft und den ‚normalen‘ Mitarbeitern. Das macht Kommunikation, Koordination, Synchronisierung, gemeinsames Verstehen und Handeln etc. noch deutlich anspruchsvoller als es beim direkten Führen schon ist. Gleichzeitig ist die Führungskraft, die eine Abteilung oder einen Bereich leitet, oft in einer besonderen **Sandwich-Position**: noch nah genug an den Mitarbeitern, um deren Erwartungen, Bedürfnisse, Wünsche und Bedenken fast hautnah erfahren und spüren zu können; gleichzeitig aber auch in einer Position, der gegenüber das höhere Management sehr anspruchsvolle, durchaus wechselhafte und oft auch heterogene und spannungsbeladene Erwartungen entgegenbringt, die mit denen der Mitarbeitenden nicht selten kollidieren. Dies sinnvoll und professionell zu balancieren, ist alles andere als einfach; und natürlich gibt es keine allgemeinen Rezepte dafür.

Gleichzeitig lassen sich aber ein paar Leitlinien formulieren, worauf es sich besonders zu achten lohnt in der Situation indirekter Führung bezogen auf die direkten und die indirekten Mitarbeiter sowie das relevante Umfeld (Interne und externe Kunden, andere Organisationseinheiten, Peers, eigene Führungskraft etc.):

### **Leitlinien bezogen auf die direkten Mitarbeiter**

Hier geht es darum, einerseits Unterschiede der Teammitglieder zu respektieren und zu nutzen, gleichzeitig aber auch gemeinsame Vorstellungen und Standards in Bezug auf Führung, Vorgehensweisen und anstehende Veränderungen weiter zu entwickeln und miteinander zu lernen. Dafür ist besonders wichtig:

- soweit wie möglich auf Augenhöhe **coachend, unterstützend und Gestaltungsräume eröffnend** zu führen;
- über das Operative hinaus sinnvolle und regelmäßige **Formen für Reflexion, Austausch und Lernen** zu schaffen;
- **Erreichbarkeit im Bedarfsfall** zu gewährleisten.

### **Leitlinien bezogen auf die indirekten Mitarbeiter**

Bezogen auf die Führung der indirekten Mitarbeiter geht darum, einerseits den jeweils zuständigen Führungskräften möglichst viel Gestaltungsraum zu lassen und ihnen nicht ohne Not ‚ins Handwerk zu pfuschen‘, andererseits aber auch für eine möglichst gemeinsame, partnerschaftliche Führungskultur und für formelle wie informelle Gesprächs- und Reflexionsmöglichkeiten über die verschiedenen Ebenen hinweg zu sorgen. Dafür ist besonders wichtig:

- eine **substanzielle Coachingkultur** durch die direkten Vorgesetzten der Mitarbeitenden zu fördern;
- Formen für **Information, Austausch und Lernen auch für die Ebene der gesamten Einheit** zu schaffen insbesondere im Zusammenhang mit wichtigen Veränderungen;
- **nahbar** zu bleiben, d.h. regelmäßig mit einzelnen Mitarbeitern und Teams ins Gespräch gehen und niedrigschwellig ansprechbar sein.

### **Leitlinien bezogen auf das relevante Umfeld und den übergreifenden Führungsbereich**

Hier geht es darum zu wichtigen Stakeholdern sowohl auf der Beziehungs- wie auf der Inhaltsebene einen Kontakt zu pflegen bzw. herzustellen, der für die Arbeit in der eigenen Einheit möglichst konstruktive und förderliche Umfeld- und Kooperationsbedingungen schafft und dabei nötige Abgrenzungen nicht zu scheuen. Dafür ist besonders wichtig:

- Kontakte zu wichtigen Stakeholdern **proaktiv** zu pflegen;

- durch **klare und realistische wechselseitige Erwartungsklärung und Abstimmung** einen Rahmen zu schaffen für ein möglichst effektives und konstruktives Zusammenspiel;
- **Offenheit und Abgrenzung** bewusst und in Hinblick auf zu erwartende Folgen so konsequent wie möglich vorzunehmen.

Alle diese Punkte sind leicht gesagt, schnell gelesen und zur Seite gelegt, aber ‚im Eifer des Gefechts‘ oft schwer umsetzbar – vor allem, wenn man dabei sinnvolle Balancen finden und nicht in Einseitigkeiten hineinlaufen möchte. Daher gilt es eine Metamaxime oder Leitlinie zweiter Ordnung zu befolgen, die wichtig ist, damit die Leitlinien erster Ordnung in sinnvoller Weise verfolgt werden können:

### **Metamaxime**

**Sorge immer wieder für einen sinnvollen Reflexionsabstand zum Geschehen – sowohl für Dich selbst, wie auch für Dein Team.**