

Magdalena M. Holztrattner

# EINFACH gut FÜHREN

Ein kompakter Leitfaden



TYROLIA



Magdalena M. Holztrattner

# EINFACH gut FÜHREN

Ein kompakter Leitfaden

Tyrolia-Verlag · Innsbruck-Wien

# INHALT

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| EINLEITUNG                                                      | 6   |
| <b>I. SICH SELBST FÜHREN</b>                                    | 13  |
| 1. Eine gute Vorgesetzte sein                                   | 17  |
| 2. Die Angst, entscheiden zu müssen                             | 28  |
| 3. Nicht ausbrennen!                                            | 38  |
| 4. Mach mal Pause!                                              | 49  |
| 5. Von Werten, Verhalten und letztem Halt                       | 63  |
| 6. Scheitern – eine Realität im Führungsalltag                  | 69  |
| <b>II. MENSCHEN FÜHREN</b>                                      | 81  |
| 1. Bessere Entscheidungen werden gemeinsam getroffen            | 83  |
| 2. Hast du mal kurz Zeit für mich?                              | 100 |
| 3. Kritikgespräche, die stärken                                 | 111 |
| 4. Wie sag ich es meinen Mitarbeiter*innen?                     | 123 |
| 5. Sitzungen moderieren – der Schlüssel zu Erfolg und Effizienz | 133 |
| 6. Leiten in digitalen Zeiten                                   | 138 |
| <b>III. DIE ORGANISATION FÜHREN</b>                             | 151 |
| 1. Macht macht Führung                                          | 153 |
| 2. Wen kann ich jetzt noch fragen?                              | 167 |
| 3. Führungsarbeit ist wie Hausarbeit                            | 176 |
| ZUSAMMENFASSUNG                                                 | 186 |
| Literatur                                                       | 188 |

## EINLEITUNG

Einfach gut führen. Das klingt so leicht. Ja, das soll es auch sein: Ihr Alltag als Führungskraft soll leichter werden.

Ich will Sie mit diesem kompakten Leitfaden unterstützen, Ihre Rolle als Führungskraft mit mehr Leichtigkeit zu füllen und Ihren Beschäftigten eine gute Vorgesetzte zu sein. Das geht natürlich nicht von heute auf morgen. Und das geht nicht ohne Rückschritte, Irrtümer und Fehler. Schließlich sind Sie ein Mensch. Und Ihre Mitarbeiter\*innen sind es auch. Als Menschen stehen Sie mit Ihren Bedürfnissen im Zentrum dieses Buches.

Sie sollen *keine* perfekte Führungskraft werden – perfekte Menschen sind nämlich unmenschlich. Den Perfektionsanspruch zu relativieren und abzulegen hilft, um nicht dem Druck der Selbstoptimierung zu erliegen. Diesen Stress wollen wir uns hier sparen.

Mein Anliegen mit diesem Buch ist, mit Ihnen mittels konkreter Anleitungen, tiefergehender Überlegungen und regelmäßiger Reflexionsfragen eine Reise zu unternehmen, in der Sie als Mensch in Ihrer Rolle als Führungskraft im Mittelpunkt stehen. Ich werde nicht alle Ihre Fragen beantworten können. Aber gemeinsam können wir versuchen, mit Schwierigkeiten und Dilemmata gelassener umzugehen.

Dieses Buch will Scheinwerfer auf einige Dimensionen im Führungsalltag richten – ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne einen fixen Arbeitsplan, der von vorne bis hinten abgearbeitet werden muss. Fühlen Sie sich also frei, mal hier querzulesen und mal dort länger zu verweilen.

Weil dieses Buch nur ein Anfang sein kann, empfehle ich Ihnen, sich bei Gleichgesinnten oder bei externem Coaching weitere Hilfen zu holen – um einfach gut zu führen.

## FÜHRUNG IST FÜR MICH ...

Führung verstehe ich in diesem Buch als das Gestalten von Beziehungen und Rahmenbedingungen, damit die Ziele einer Organisation erreicht werden können.

Mir selbst ist Führung biographisch in unterschiedlichen Dimensionen vertraut geworden:

- 🌀 einerseits als *Mitarbeiterin*, die von Vorgesetzten (durchgängig Männer) geführt worden ist,
- 🌀 andererseits selbst als *Vorgesetzte*, die sowohl Mitarbeiter\*innen einer Abteilung bzw. später auch einer selbständigen Organisation geleitet hat,
- 🌀 dann in der akademischen Ausbildung als *Coach und Prozessbegleiterin* – als diese bin ich seit ca. zehn Jahren auch tätig –,
- 🌀 außerdem als *Trainerin* für Führungskräfte in unterschiedlichen Seminaren und Lehrgängen.

Mir ist daher Führung aus unterschiedlichen Blickwinkeln bekannt. Ich kenne sowohl glorreiche Momente, in denen ich gemeinsam mit meiner Kollegenschaft große Erfolge gefeiert habe. Ich kenne aber auch Zeiten des Scheiterns. Ich weiß, wie es sich anfühlt, Mitarbeiter\*innen mit unbedachten Aussagen irritiert und mit begründeten Entscheidungen verletzt zu haben. Als Führungskraft bin ich immer wieder beschenkt worden von der Gewissheit, dass ich auch in Momenten großer Zweifel getragen bin – von Menschen, die mir zur Seite stehen, von anderen, die mir meine Fehler verzeihen, von meinem immer wiederkehrenden Humor, und von einer größeren Macht, die ich als göttliches DU umschreibe.

## SPIRITUELLE VERORTUNG

Führung geschieht nicht im luftleeren und kulturfreien Raum, und auch dieses Buch ist nicht von irgendwem irgendwann, sondern von mir als konkreter Person im Österreich des Jahres 2021 geschrieben worden. Im Sinne der Transparenz ist es mir wichtig offenzulegen, dass sich meine Wurzeln als Führungskraft, Coach und Autorin aus christlich-humanistischem Grundwasser nähren. Das heißt vor allem, dass in meinem Führungsverständnis zwar die dynamische Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und der Führung von Menschen gehalten werden muss, letztlich aber alles wirtschaftliche und organisationale Handeln den Menschen als Ziel haben sollte: Der Mensch steht im Zentrum von Führung.

Als spiritueller Hintergrund spiegeln sich zudem geistliche (Führungs-)Traditionen der Jesuiten, der Franziskaner\*innen und der Benediktiner\*innen in diesen Buch wieder. Sie alle verfolgen als Ziel „ein Mehr an Leben“ – im Bewusstsein um die Verbundenheit aller mit allem, die Verbundenheit der Menschen mit einem größeren Ganzen, dem sie verpflichtet sind, dem gegenüber sich christlich inspirierte Führungskräfte verantworten sollten.

Durch dieses Vertrauen auf die Verbundenheit mit allem, was lebt, übersteige ich mein eigenes kleines ICH und übe, das narzisstische Kreisen um mich selbst immer wieder zu unterbrechen.

Als Führungskraft versuche ich, mit Blick auf das größere Ganze zu führen: das gute soziale Zusammenleben in der Organisation als Wirkungsfeld in die Gesellschaft hinein, ein nachhaltiger Umgang mit Ressourcen mit Blick auf die Mitwelt als Schöpfung. Führung ist – um es mit Anselm Grün zu formulieren – „in dem Maße spirituell, wie sie Leben weckt“ – in den Mitarbeiter\*innen genauso wie in der Führungskraft.

Mein persönlich-spiritueeller Hintergrund lässt sich zusammenfassen in der Haltung, „aufrecht und liebend zu leben“ – und zu führen.

Das bezieht sich auf die Organisation, deren Ziele mit Blick auf Gerechtigkeit vor allem den Schwächeren und Bedürftigeren gegenüber verfolgt werden, auf eine Organisationskultur, in der Ehrlichkeit und Transparenz, Beteiligung und Engagement relevant sind. Und das Wissen, dass das letzte Ziel der Organisation immer die Menschen sein sollen. Die Menschen, die – auch im Konfliktfall – würdevoll behandelt, in ihrer Einzigartigkeit geschätzt und ihren Kompetenzen entsprechend eingesetzt werden sollten. Menschen, die im Letzten nie Mittel, sondern immer Ziel wirtschaftlichen und organisationalen Handelns sein sollten. Menschen, für die ich als Führungskraft Verantwortung trage und die Aufgabe, sie durch mein Tun und meine Art des Seins aufzurichten, zu stärken – dass sie auch zuhause und in der Gesellschaft leuchten und groß sein können. Damit auch durch sie „mehr Leben“ wird.

## ALS FRAU IN FÜHRUNGSPPOSITION!

Nachdem ich als Frau ein Buch für – weibliche und männliche – Führungskräfte schreibe, darf sich die Aufmerksamkeit nicht von Frauenleben in Führungspositionen abwenden.

Dass Frauen Führungspositionen bekleiden, ist inzwischen keine Seltenheit mehr. Selbstbewusst und mutig lernen sie, auf der Klaviatur der Führung alle Stücke zu spielen. Sie stehen ihren Mann und sind selbstverständlich Frau. Sie vereinen Beruf und Familie und können – wenn ihr bzw. ihre Lebenspartner\*in mitspielt – dabei auch Karriere machen. Denn was lange für Männer gegolten hat, gilt auch für Frauen: Hinter jeder erfolgreichen Führungskraft steht ein starker Lebenspartner, eine starke Lebenspartnerin – der oder die den Haushalt und Familienfeiern, Kinder und Beziehungsleben, Zahlungen und Reparaturen im Blick behält und organisiert.

Trotzdem sind gerade Frauen weiterhin noch von Vorurteilen und auch von Selbsturteilen geplagt. Sind Frauen anders als Männer, wenn sie eine Führungsposition bekleiden? Die fremden und eigenen Erwartungen sind teilweise hoch, teilweise unrealistisch. Hier gilt es (wie auch weiter unten bei der Rollenklärung ausgeführt), diese Erwartungen bewusst zu machen und den eigenen Möglichkeiten und organisationalen Rahmenbedingungen entsprechend zu prüfen.

Und, liebe Führungsfrauen: Trauen Sie sich mehr zu, als Sie es meistens tun! Niemand muss perfekt sein – auch Sie als Führungskräfte nicht! Wie alle, die die Position der Vorgesetzten bekleiden, dürfen auch Sie lernen, Fehler zu machen und an gestellten Aufgaben zu wachsen.

Doch gibt es weiterhin knallharte Bedingungen, die Frauen das Leben als Führungskraft schwerer machen als Männern:

- ❖ Weiterhin sind es hauptsächlich Frauen, die sich um die Pflege-, Erziehungs- und Hausarbeit kümmern. Unterstützt sie der bzw. die Partner\*in dabei nicht, ist eine Karriere entweder unter höchsten persönlichen Anstrengungen oder gar nicht möglich.
- ❖ Frauen führen vielfach nach wie vor unter anderen Bedingungen als Männer. Auch wenn v. a. bei jüngeren Männern ein Umdenken stattfindet, hört man immer noch selten von männlichen Führungskräften, dass sie z. B. nach dem letzten Meeting noch schnell einkaufen gehen müssen, um dann zu Hause zu kochen und später noch die Wäsche zu waschen.
- ❖ Auf der gesellschaftlichen Ebene gibt es – in Österreich mit Ausnahme der Stadt Wien – immer noch zu wenige Kinderbetreuungsplätze (bzw. pädagogisch ausgebildetes Personal), um Chefinnen, die Mütter sind (und vielleicht in keiner Partnerschaft leben, in der Kindersorgearbeit gerecht aufgeteilt ist), bei der Betreuung der Kinder zu unterstützen.

- ❖ Weiterhin sind Frauen – auch in Führungsebenen – zu oft schlechter bezahlt als Männer. Der sogenannte Gender-Pay-Gap zeigt auch, dass Männer öfter bessere Gehälter verhandeln als Frauen und die besten (Führungs-)Plätze in der Gehaltstabelle schlicht kaum von Frauen besetzt werden.
- ❖ Wissenschaftlich erwiesen ist inzwischen, dass sich auch Geschlechter- bzw. Gender-Diversität in Führungsetagen positiv auf den Erfolg einer Organisation auswirkt. Frauen zu Chefinnen zu machen ist also ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dass diese wirtschaftliche Dimension immer noch zu wenig ernst genommen wird, stimmt nachdenklich.
- ❖ Fakt ist allerdings weiterhin, dass die sogenannte „Gläserne Decke“ zwischen mittleren und oberen Führungsebenen existiert – und dass in den oberen Führungsebenen überdurchschnittlich viele Männer beschäftigt sind. Es ist daher wichtig, dass Männer aufhören, hauptsächlich Männer zu fördern und – im beschriebenen Sinn der Diversität – bewusst fähige Frauen in Cheffinnensessel der oberen und obersten Ebene befördern.
- ❖ Quoten sind zwar kaum gerne gesehen – erfüllen aber ihren Zweck: Führungspositionen werden diverser besetzt.
- ❖ Frauen sind – das ist traurige Realität, von der auch viele Führungskräfte ein Lied singen können – weiterhin Projektionsfläche (meist männlicher) Vorurteile. „Bringen Sie uns bitte den Kaffee“ ist eine Aufforderung, die Frauen auch heute noch hören, wenn sie in ein Führungsmeeting gehen.

*Einfach gut führen* sollen Menschen aller Geschlechter, die eine Führungsposition bekleiden. Der Blick auf die besondere Situation von Frauen – und dabei von Frauen, die neben der Führungsverantwortung auch Verantwortung für Kinder oder Pflegebedürftige tragen – zeigt sich in meinem Text in der Weise, dass ich neben der

geschlechtersensiblen Ausdrucksweise oftmals bewusst nur die weibliche Form verwende und daher von „der Vorgesetzten“, der „Chefin“ schreibe.

## MERKSÄTZE UND REFLEXIONSFRAGEN

Am Ende jedes Kapitels finden Sie Merksätze, die wesentliche Inhalte des vorher Geschriebenen nochmals für Sie zusammenfassen.

Davor finden Sie Reflexionsfragen. Diese sollen Ihnen helfen, einen Blick aus der Meta-Perspektive auf Ihren Alltag als Führungskraft zu werfen. Quasi, wie wenn Sie auf einen Sessel steigen und die ganze Szene von oben betrachten würden.

Diese Fragen können Sie mit sich allein durchgehen – z. B. in der wöchentlichen „Saubermach-Stunde“. Sie können sich dafür aber auch eine Gruppe anderer, systemfremder Führungskräfte suchen, um die Fragen und Ihre Antworten darauf gemeinsam zu erörtern. Oder Sie gönnen sich Coaching mit einer Fachperson, die mit Ihnen ausgehend von den hier festgehaltenen Reflexionsfragen noch weitere Fragen mit Blick auf Ihre Tätigkeit als Führungskraft bearbeiten kann.

In Summe geht es um den Prozess, den Sie mit sich selbst durchlaufen. Es geht dabei nicht darum, es perfekt zu machen, sondern Haltungen zu überprüfen und Veränderungen einzutrainieren. Wir alle sind Lernende – egal in welcher Position und in welcher Organisation wir unsere Fähigkeiten einsetzen.

*Einfach gut führen.* Das klingt so leicht. Und ja, das soll es sein: Der Alltag von Ihnen als Führungskraft soll leichter werden.