

FENDEL & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG

NEUES VON DER KUNST, ZU FÜHREN UND SICH FÜHREN ZU LASSEN



Liebe Leserin, lieber Leser, guten Tag!

In Unternehmenshierarchien sind die Rollen mit einem Blick klar zu erkennen: Die Führungskräfte führen die Untergebenen, und diese lassen sich führen. Im Organigramm ist also alles klar, aber im wirklichen Leben kann man manchmal ein seltsames Vakuum beobachten.

Manchmal sieht es für Umstehende so aus, als wollte oder könnte eine Führungskraft nicht führen. Eine schwierige Situation, die leicht in latente Konflikte, Blockaden und Sackgassen führt. Schuldige werden gesucht und meistens schnell gefunden.

Nur gelöst ist damit nichts.

"Mein (neuer) Chef hat von seinem Job keine Ahnung und kann mich gar nicht führen", dieser Satz ist besonders oft zu hören. Wir wollen dem Phänomen auf den Grund gehen und in diesem und den nächsten beiden Newslettern jeweils eine Perspektive betrachten. Heute ist die dran, aus der dieser Satz gesprochen wird. Nächsten Monat hören wir dem Chef genau zu, und im April ist die Chefin des Chefs an der Reihe.

An dieser Stelle nur so viel: **wer führt, muss sich auch führen lassen.**

Inhalt

Den Chef führen und sich von ihm führen lassen

Tipps zum Selbst-Coaching

Aktuelles zum Buch

[PDF-Druck-Version](#)

[Archiv frühere Newsletter](#)

[Newsletter abonnieren](#)

[Ihr 3 Minuten - Feedback zum Newsletter](#)

Immer wenn [Zusammenarbeiten](#) wichtig ist: Fendel & Partner unterstützt Sie bei Aufgaben wie [Potenzial-Entwicklung](#), [Veränderung & Wachstum](#), [Team-Entwicklung](#), [Lösungswege aus Konflikten](#), [Strategie & Business-Development & Stakeholder Management](#).

Ein Beispiel aus der Praxis

Eine Sachgebietsleiterin bekommt eine neue Mitarbeiterin zugeteilt. Schnell gibt es Ärger, denn die Mitarbeiterin verweigert zunächst die Kooperation, dann auch jegliche Kommunikation darüber. Schon bald ist alles hoffnungslos festgefahren.

Die Sachgebietsleiterin wendet sich nun hilfeschend an ihren Chef und hört, damit müsse sie selbst klar kommen, da könne er ihr nicht helfen. Sie ist wütend: "Wie kann er mich mit diesem Problem allein lassen? Ich bekomme keine Antworten und kein Feedback, und es gibt keinen Rahmen für meine Arbeit."

Hier widersprechen wir vorsichtig, denn die Antwort hieß, "lösen Sie es bitte selbst". Wir geben zu, dass das wahrscheinlich nicht die gewünschte Antwort ist.

Was Geführte sich wünschen, um sich gern führen zu lassen:

- einen Sicherheit gebenden Rahmen
- Orientierung durch Richtlinien und einen roten Faden
- Vertrauen und Rückendeckung
- Respekt für Leistung ebenso wie für Gefühle
- jederzeit erfahren können, woran man ist

Führen und sich führen zu lassen funktioniert auf Gegenseitigkeit: Wer führt, gibt den Ton an, wer sich führen lässt, nimmt den Ton auf und macht etwas daraus. **Sich führen zu lassen, ist etwas Aktives:** Man folgt den Impulsen der Führenden, führt ihre Aufträge aus und gibt ihnen damit Sicherheit. Um diese Sicherheit zu bekommen, muss sich die Führungskraft von ihren Mitarbeitern auch führen lassen.

Man kann also auch **"von unten" führen**. Abzuwarten, bis der Vorgesetzte liefert, um erst dann aktiv zu werden, reicht nicht.

Führen und sich führen lassen - Gastgeber und Gast sein

Sie kennen vielleicht unser Modell von Gast und Gastgeber (s. "Die Kunst des Zusammenarbeitens", Kap.2). Für unseren Fall genügt jetzt vereinfachend: Der Chef ist hierarchiebedingt der Gastgeber der Sachgebietsleiterin, und sie ist sein Gast. Er gibt den Ton an und setzt den Rahmen.

Dennoch braucht die Sachgebietsleiterin nicht zu warten, bis er sich bewegt. Den Startschuss gibt der Moment, in dem sie für möglich hält, dass der mangelnde Führungswille des Vorgesetzten vielleicht mit ihren eigenen Vorstellungen von "richtigem" Führen zu tun hat. Dann kann sie die Entscheidung treffen, eine Lösung für das Problem finden zu wollen. So wird sie zur **Gastgeberin dieses Themas** und engagiert sich dafür.

Führen von unten: was braucht man?

- Die Entscheidung, sich auf den Weg zu machen.
- Neugier darauf, **wie** die Lösung aussehen könnte - nicht, **ob** es eine gibt.
- Die Erkenntnis, dass die Aussage "der Chef führt mich nicht" eine Interpretation ist.
- Für möglich halten, dass diese Interpretation falsch ist.
- Für möglich halten, dass man selbst einen Anteil an der Situation hat.
- Herausfinden wollen, was dieser Anteil ist, den man bisher nicht sieht.
- Die Beziehungen zu den übrigen Beteiligten halten, gestalten, mit Wärme und Wohlwollen versorgen - auch wenn es schwer fällt.
- Wenn man sich auf den Weg gemacht hat, die eigene Wahrnehmung auf das ausrichten, was sich positiv verändert, auch wenn es noch so winzig ist.

Zurück zum Beispiel

Die Sachgebietsleiterin ist jetzt Gastgeberin des Themas und bleibt hierarchisch Gast ihres Chefs. Sie nutzt den Raum, den er ihr gegeben hat ("das müssen Sie allein lösen") und bittet ihn um ein Gespräch. Darin bringt sie klar zum Ausdruck, dass sie Verantwortung für die Aufgabe übernimmt und um Input und Beratung bittet. Das Wichtigste dann: dem Chef zuhören und ihm Raum für Antworten und Reaktionen geben. Wirklich zuhören und nicht vorher wissen, was er sagen wird und was er damit meint. Und dann: Feedback darüber geben, wie sie das Gehörte in ihr Vorgehen integrieren kann (mit Mut zu Kreativität). Außerdem: den eigenen Blick öffnen für Unerwartetes und Neues, und das Urteil aufgeben, das da lautet: hier ist schon alles gesagt, und alle Antworten kenne ich bereits. So gibt sie dem Chef Sicherheit.

Die Absicht hinter diesem scheinbar paradoxen Handeln ist der Wunsch, den Chef als Gastgeber zu respektieren. Das kann man tun, indem man Fragen stellt (statt zu klagen oder zu fordern), zum Beispiel: "Welche Befugnisse und welchen Spielraum habe ich?"

Externe Begleitung hilft

Wenn eine Situation schon sehr festgefahren ist, sollte man sich externe Begleitung holen, um den Kurs zu halten und immer wieder zu justieren. Ein Führungsvakuum ist eine massive Herausforderung, und der Gegenwind kann heftig blasen. Aber es gibt für alle Beteiligten die Chance, über sich selbst hinauszuwachsen. Man braucht Geduld und Hartnäckigkeit, auch sich selbst gegenüber. Begleitung stärkt dabei den Rücken, spendet Trost, hört zu und fordert gezielt heraus. Man ist nicht mehr allein und kann plötzlich erleben, wie entlastend es sein kann, das Ganze auch ganz anders zu sehen. Sobald man sich selbst bewegt, kommt auch das ganze Feld in Bewegung.

Es lohnt sich: Neue Lebendigkeit entsteht, und beim nächsten Mal wird es schon viel leichter fallen.

Tipps zum Selbstcoaching

In festgefahrenen Situationen hilft es, eine neue Perspektive einzunehmen. Wenn es gut läuft, lässt sich daraus eine neue Lösung entwickeln. Am besten sofort anfangen und ausprobieren, denn erst wackeres Üben macht Meister und Meisterinnen:

[Aus der Gastposition führen](#)

Möge Ihnen der Vorfrühling viele gute Gäste und gute Gastgeber bringen!

Mit herzlichen Grüßen
Ihre Franz Fendel, Dorothee Fendel und Benedikt Fendel



Aktuelles zum Buch



**Neu:
hier der Blick ins Buch**

Die Kunst des Zusammenarbeitens.
Sich selbst und andere wirksam führen.

Überall zu kaufen: [HAUFE-Shop](#), [Amazon](#), [Weltbild](#), bei
ihrem [Lieblingbuchhändler](#) oder über uns.

Ein Rezensent schrieb:

"Der Vorteil: Ein gut zu lesender Spaziergang zur weisen (Führungs-)Persönlichkeit."

"Der Nachteil: Die Autoren verzichten komplett auf englische Buzzwords. Als Best Practice Toolset im Consulting daher nicht out of the box
anwendbar..."

...hier mehr

www.kunst-des-zusammenarbeitens.de.

Damit können wir Sie unterstützen

[Coaching](#)

[Team-Coaching](#)

[Strategie & Business Development](#)

[Kommunikation: vom Kern zur Botschaft](#)

[Veränderung &](#)

[Innovation](#) [Konfliktlösung](#)

[Workshops](#)

[Facilitation &](#)

[Moderation](#)

Schnelle Links

[Fendel & Partner](#)

[Akademie](#)

[Newsletter-Archiv](#)



+ 49 6151 9769137 und 9769136 | service@fendel-und-partner.de