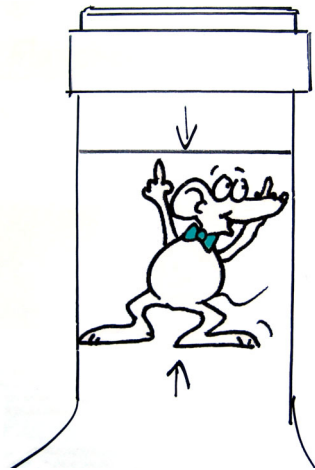


# Im Flaschenhals



Im letzten Quartalsrundsreiben habe ich mich zum Thema unterlassene Führung geäußert, heute soll es darum gehen, was Führungskräfte alles auszuhalten haben und wie sie damit umgehen können.



## Die Führungskraft im Flaschenhals

Die Lage einer geführten Führungskraft, etwa eines Teamleiters, lässt sich mit einem Korken im Hals einer Sektflasche vergleichen. Sie bekommt Druck von unten und von oben.

Dass hier Vermittlungsarbeit zu leisten ist, ist leicht dahingesagt – das „Wie“ ist das

Schwierige. Diese Schwierigkeit wird noch dadurch gesteigert, dass die Funktion eines Teamleiters normalerweise die erste Führungsaufgabe beinhaltet, die jemand in seiner Laufbahn übernimmt. Wie soll man sich in diesem Spannungsfeld positionieren? Gehen wir einmal die denkbaren Möglichkeiten durch ...

Beginnen wir damit, dass sich der Teamleiter nach oben orientiert.

### Typische Handlungen und Verhaltensweisen dabei sind:

- Er sucht Kontakt zur Chefetage.
- Er nimmt Zielvorgaben ohne Widerrede entgegen.
- Er versucht, negative Entscheidungen im Kollegenkreis immer positiv darzustellen.
- Er vergräbt sich gern hinter Zahlen.
- Er distanziert sich von der Gruppe.
- Er steht über den Dingen.

### Das Feedback der Mitarbeiter wird dann sein:

- Er ist eine Marionette des Chefs.
- Er setzt sich nicht für uns ein.

- Von ihm erhalten wir wenig Unterstützung.
- Er sucht kaum Kontakt zu uns, wir aber auch nicht zu ihm.
- Wir akzeptieren ihn kaum.
- Hoffentlich bekommen wir bald einen neuen Chef.

### Das Feedback der Vorgesetzten fällt dann meist positiv aus:

- Aus dem machen wir etwas.
- Er ist ein Vorzeigemodell gegenüber Kollegen.
- Genau so sollte es überall laufen.
- Den setzen wir dort ein, wo es schwierig wird.

### Der Teamleiter orientiert sich nach unten.

### Typische Handlungen und Verhaltensweisen:

- Er heult oft mit den Wölfen.
- Er hat Verständnis für den Standpunkt seiner Leute, ja er teilt ihn oft.
- Er sucht die Geselligkeit mit seinen Leuten.

(weiter auf Seite 2)

- Er sorgt für ein gutes Gruppenklima.
- Er ist beim Einfordern von Vereinbarungen nachgiebig.
- Er lässt über Ziele nicht nur diskutieren, er ändert sie nach solchen Diskussionen sogar ab.

#### Das Feedback seiner Mitarbeiter:

- Er ist sehr menschlich.
- Zu ihm kann man mit jedem Problem kommen.
- Mit dem arbeiten wir gerne zusammen.
- Als Führungskraft ist er zu weich.
- Ob der uns nach oben vertreten kann?
- Leider setzt er sich nie durch.

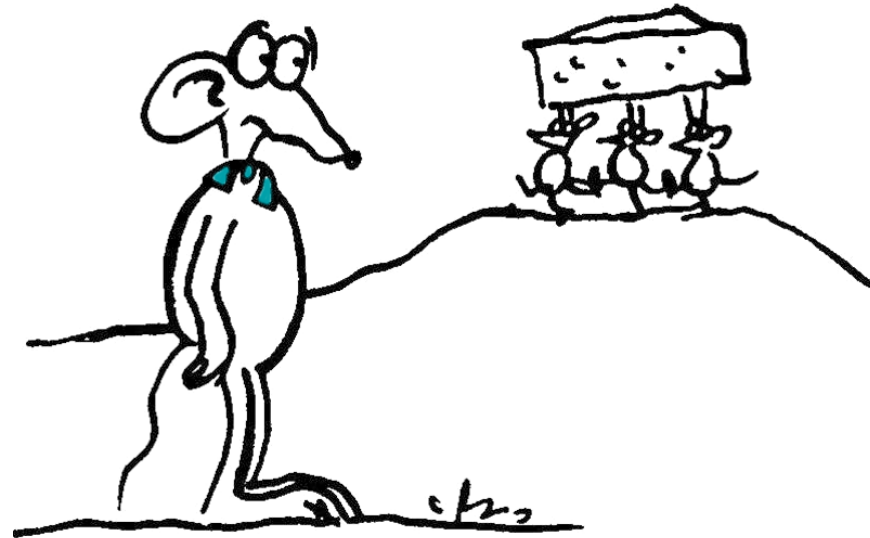
#### Das Feedback seiner Vorgesetzten:

- Er ist viel zu weich.
- Er hat keine Führungskompetenz.
- Er kann sich nicht durchsetzen.
- Er ist nicht erfolgreich.
- Ist der noch brauchbar?

Besonders an den letzten Äußerungen kann man ablesen, dass dieses Verhalten ebenfalls nicht empfehlenswert ist.

#### Spielen wir das mal an einem Fall durch!

Sie sind als Stellvertreter Ihres bisherigen Chefs nach dessen altersbedingtem Ausscheiden Teamleiter(in) geworden. In Ihrer Stellvertreterfunktion hatten Sie bereits weit reichende Kompetenzen. Im Zuge



dieser Aktivitäten hatten Sie mit einem externen Kooperationspartner ein langfristiges Projekt aufgelegt. Vor kurzem kam es nun zu einem Wechsel in der Führungsebene über Ihnen. Ihr neuer Abteilungsleiter greift durch, das heißt, er stoppt auch das eben erwähnte Projekt, weil er selbst bestimmen will, was auf diesem Feld mit wem gemacht wird. In der Vergangenheit hatten Sie unter Ihrem alten Chef für Ihre Abteilung einen relativ hohen Freiheitsgrad erreicht, nicht zuletzt auch auf Grund der herausragenden Erfolge, die er mit Ihnen erzielen konnte. Auf Ansage des neuen Chefs hin werden auf Ihren Baustellen alle Aktivitäten eingestellt, was nicht nur auf Seiten des externen Partners zu deutlicher Verstimmung führt – auch Ihre Leute fragen Sie:

„Das war doch gut, was wir da gemacht haben, warum geht das jetzt nicht weiter?“

Das Fatale an dieser Situation ist: Der neue Abteilungsleiter bringt seinen Unterhäftling in eine diffuse Situation, da er nur eine Null-Stellen-Information sendet. Er sagt nichts über die Gründe seiner Intervention, er sagt lediglich, was nicht mehr gemacht werden soll.

Deshalb ist die erste Aufgabe des Teamleiters, diese Null-Stellen mit Inhalt zu füllen. Ohne diesen ist ihm Führen mit Zielen, Führen mit Sinn verunmöglicht. Gelingt es dem Teamleiter, die Gründe seines neuen AL zu erfahren, kann er wieder führen.

(weiter auf Seite 3)

Aber was ist, wenn eine geführte Führungskraft den Zweck einer Maßnahme zwar erkennt – etwa einer Rationalisierungsmaßnahme, in deren Verlauf sie Mitarbeiter verlieren wird – und die sie deshalb, wenn überhaupt, nur halbherzig gegenüber den Mitarbeitern vertreten kann? Oder noch heißer: Was ist, wenn er die Maßnahmen zwar kennt, aber nicht anerkennt, z. B. wenn sie gegen seine Werte oder gegen seine Interessen verstoßen?

Gelingt es dem Teamleiter nicht, die Gründe, bzw. die neuen Ziele seines VG in Erfahrung zu bringen, wird die Sache heiter. Kann oder will z. B. der AL seine Ziele nicht offenbaren, etwa weil sie Rationalisierungseffekte enthalten, die die Mitarbeiter beunruhigen würden, steht der Teamleiter ziemlich dumm da. Ein guter AL weiß natürlich, dass, so wie ein TL es seinen Leuten ermöglicht, operativ zu arbeiten, er als AL es seinen Teamleitern ermöglichen muss, ihre Mitarbeiter zu führen.

Aber ein AL ist ja mitunter in der gleichen Flaschenhalssituation wie ein TL: Was soll er machen, wenn man ihm selbst nur mit-

geteilt hat, dass z. B. aus marktstrategischen Gründen in die von ihm betreuten Produkte nicht mehr investiert werden soll? Diese und andere Maßnahmen dürften wegen der Konkurrenz noch nicht publik gemacht werden. Also muss er auch den eigenen Führungskräften gegenüber Zurückhaltung üben.

Und noch eine Möglichkeit: Was soll der Teamleiter tun, wenn er merkt, dass der AL das eingangs erwähnte Projekt nur gestoppt hat, um es seinem Schwager zu übertragen?

Diese und ähnliche Fragen kann man in einem Seminar erörtern. Noch dichter kann man das in einem persönlichen Beratungsgespräch. Deshalb habe ich ein Coaching-Angebot für geführte Führungskräfte entwickelt, das diesen die Möglichkeit gibt, mögliche Probleme und Herausforderungen durchzuspielen und die bestmögliche Position zwischen Skylla und Charybdis zu finden. Besonders interessant ist dieses Angebot für alle die, die das erste Mal mit einer Führungsaufgabe betraut sind.

**Rufen Sie mich an! (09171) 88215** ■



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/8 82 15  
Fax. 0 91 71/8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten diesen Info-Blitz dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.*

*Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter [info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de) !*

*Ihr*  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

*Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach*



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf weiterleiten klicken.*

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)