



**FÜHREN UND STEUERN
SO BEWEGEN SIE MENSCHEN**

Bildquelle: AMÖ / Sebastian Meyer

**“ MAN IST SCHLECHT BERATEN,
WENN MAN NUR MIT LEUTEN
ZUSAMMENARBEITET,
DIE NIE WIDERSPRECHEN.**

Ludwig Rosenberg

WIE FÜHREN OHNE VORGESETZTEN-FUNKTION GELINGEN KANN

von Johanna van Staa

Es ist Dienstagnachmittag, viertel vor vier, und kurz vor Feierabend. Ich sitze am Schreibtisch und trommle mit meinen Fingerkuppen auf die Arbeitsfläche. Es ist nicht so, dass ich nichts zu tun hätte. Im Gegenteil. Aber ich hänge an einer entscheidenden Stelle, kann meinen Arbeitsauftrag nicht fertig machen, weil mir etwas fehlt. Daten, die ein Kollege mir hätte zusammenstellen sollen. Er hatte mir das bis heute Morgen zugesichert und ich habe ihn schon mehrfach freundlich daran erinnert, aber sie sind immer noch nicht da. Und ich bin genervt.

Sie sind dauerhafte oder zeitlich beschränkte Führungskraft im Unternehmen – Disponent:in, Leiter:in einer Arbeitsgruppe, Teamleiter:in oder ähnliches – ohne direkte Weisungsbefugnis zu haben? Wie schätzen Sie Ihre natürliche Autorität ein? Wie gut können Sie Gespräche führen und Ihre Ziele durchsetzen? Unsere Autorin Johanna van Staa bietet Ihnen wichtige Impulse und Einsichten und sagt, warum Ihre Beziehung zu den Menschen ein entscheidender Faktor ist.

Ach ja, Führungskraft müsste man sein. Dann könnte man jetzt einfach zu diesem Kollegen gehen und sagen: „Du machst das jetzt. Sofort. Weil ICH es Dir sage. Basta.“ Und dann müsste er das tun, weil ich sein Chef bin. Herrlich.

Wir alle wissen, dass Führung heute schon lange nicht mehr so funktioniert. Zumindest nicht, wenn sie darauf ausgelegt ist, die Mitarbeitenden wirklich mitzunehmen und längerfristig zu motivieren, ihre Kraft

und Energie von sich aus für (m)eine Sache einzusetzen. (Dann ist das „Ober-sticht-Unter-Prinzip“ sogar schädlich.)

Aber hierarchische Führung hat sie eben noch, diese disziplinarische Komponente. Im Zweifelsfall ist dann eben doch klar, wer am längeren Hebel sitzt und ein Machtwort sprechen kann. Wenn ich jedoch Kollegen oder Lieferanten, Kunden oder sogar Vorgesetzte aus anderen Abteilungen, Projektmitarbeiter oder Stakeholder dazu bewegen

will, dass sie etwas tun, was ich gerne von ihnen hätte oder dringend benötige, dann kann ich diesen Trumpf nicht ziehen. Dann muss ich es hinbekommen, den anderen wirklich für meine Sache zu begeistern. Ihn überzeugen, dass es Sinn macht, diese Dinge zu tun. Und DAS ist die eigentliche Kunst von Führung – und gleichzeitig die anspruchsvollste Form, andere Menschen zu führen.

Aber wie können wir einzelne Kollegen oder Teams führen, ohne dabei auf Macht, Hierarchie oder eine formelle Autorität zu setzen?

Ob es mir gelingt, andere zu überzeugen, hängt von drei wesentlichen Komponenten ab. Die meisten davon haben wenig mit der Sache an sich zu tun, sondern sind, wie in vielen Situationen, emotionaler Natur.

Eine große Rolle spielt die eigene Persönlichkeit und das Auftreten. Wir sprechen in diesem Zusammenhang gerne auch von „natürlicher Autorität“. Wir alle kennen Menschen, die sofort präsent sind, wenn sie einen Raum betreten. Die niemand übersieht. Die irgendwie sofort eine Sogwirkung haben. Diese Abstrahlung zu haben macht es deutlich einfacher, andere Menschen zu führen und zu überzeugen. Doch wie erreicht man selbst diese natürliche Autorität? Fachliche Expertise und Fachkompetenz sind definitiv hilfreich und an vielen Stellen notwendig, damit die anderen sich meiner fachlichen Führung anschließen. Oft „dürfen“ solche Menschen ohne Vorgesetztenfunktion und direkter Weisungsbefugnis führen, die sich am besten auskennen oder gerade aufgrund ihrer Fachkenntnisse dafür geeignet sind. Eng damit verbunden sind Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit, die unabdingbar sind, damit Menschen einem Vertrauen schenken.

Um natürliche Autorität auszustrahlen, braucht es aber auch das passende Auftreten, die passende Körpersprache. Und die erreicht man meistens nur dann, wenn auch die innere Einstellung von großem Selbstbewusstsein und großer innerer Klarheit geprägt ist. Mit großem Selbstbewusstsein ist jedoch nicht gemeint, sich selbst für den besten Mitarbeiter aller Jahrzehnte zu halten, sondern eine sehr realistische Selbsteinschätzung über die eigenen Stärken und Schwächen zu haben, sich also „seiner selbst bewusst zu sein“. Innere Klarheit zeigt sich zudem bei Menschen, die selbst auch klar entschieden sind, die wissen, was sie wollen, die nicht zwischen verschiedenen Optionen „herumeiern“. Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, strahlt Stärke aus. Das macht solche Menschen angenehm berechenbar, verständlich und konsequent in ihrem Tun. Und sie

können mit großer Entschlossenheit und Überzeugungskraft für ihre Themen eintreten, da sie parallel keine inneren Konflikte austragen. Zur inneren Einstellung gehört dann auch, selbst eine hohe Erfolgszuversicht zu haben und mit hoher Motivation selbst an den Themen zu arbeiten. Sonst wird es schwierig, diese Wirkung bei anderen auszulösen.

Eine zweite wesentliche Komponente für erfolgreiche laterale Führung ist die Art und Weise der Gesprächsführung. In den allermeisten Fällen kennen die Kollegen, Kunden, Lieferanten, Projektmitarbeiter etc. sehr genau die Fakten. Es hilft also wenig, dem anderen im Gespräch erneut Argumente „um die Ohren zu schlagen“, warum es jetzt notwendig ist, dass er meine Themen höher priorisiert. Die Frage ist eher, was aus der Sicht des anderen dazu führen würde, sich für eine Höherpriorisierung zu entscheiden. Ob das zum Beispiel aus seiner Perspektive heraus Sinn macht (und Sinn ist wirklich etwas sehr Subjektives). Und was eigentlich die Ziele des anderen sind, sei es aufgrund seiner Rolle oder ganz persönlich. Dafür müssen wir in der Lage sein, erstmal den anderen und seine Situation wirklich gut zu verstehen und die Dinge mit seinen Augen zu sehen. Fragen zu stellen und das Verstehen des Gehörten abzusichern ist hier zunächst im Gespräch hilfreich. Und dann zu überlegen, welchen Nutzen der andere davon hätte, sich bei mir im Team wirklich einzubringen und diesen dann auch zu formulieren. Oft hilft es im Gespräch auch, ein gemeinsames Zielbild aufzubauen, mit dem das Gegenüber sich identifizieren kann und das auch emotional motivierend für den anderen ist.

Und zu guter Letzt ist es hilfreich für das Führen ohne Vorgesetztenfunktion, ein hohes Maß an zeitlichem Invest in die Beziehungsgestaltung zu stecken. Zum einen hilft ein großes Netzwerk einem dabei, im Zweifelsfall noch den einen oder anderen Joker zu ziehen, um das Projekt noch rechtzeitig fertig zu bekommen oder eine Entscheidung zu beschleunigen. Oder Multiplikatoren zu finden, die mich bei meinen Themen unterstützen. Zum anderen sind Menschen einfach auch viel eher bereit, für mich vielleicht doch nochmal ein paar Minuten länger zu bleiben oder mein Thema zu priorisieren, wenn sie mich mögen. So simpel es klingt.

Dazu gehört – neben dem authentischen Auftreten – auch, sich ehrlich für die anderen Menschen zu interessieren, deren Bedürfnisse mit einzubeziehen, ein offenes Ohr zu haben, andere Personen und deren Ideen und Meinungen wertzuschätzen und in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Und schließlich die Teamleistung dann auch als Teamleistung zu würdigen und nach außen zu publizieren.

Denn dann haben Sie im besten Fall das erreicht, was für Führen ohne Vorgesetztenfunktion am allerwichtigsten ist: dann haben die Menschen, die Sie führen sollen, Spaß und Freude daran, Sie bei Ihren Aufgaben und Projekten von sich heraus zu unterstützen.

Und sind wir doch mal ehrlich: auch für eine disziplinarische Führungsrolle wäre das mehr als wünschenswert.

Schulungsangebot:

Sie möchten mehr über die Grundlagen erfolgreicher Führung ohne Disziplinarbefugnis lernen oder Ihre Führungskompetenzen reflektieren? Sie möchten nützliche Empfehlungen aus der Praxis erhalten, die Ihnen dabei helfen, mit fachlicher Kompetenz und natürlicher Autorität zu führen? Dann schreiben Sie uns an veranstaltungen@sumo.gmbh. Wir helfen Ihnen gerne weiter. Oder Sie besuchen das Seminar „Führen ohne Vorgesetztenfunktion“, das der VSL Baden-Württemberg seinen und allen AMÖ-Mitgliedern anbietet. Mehr Infos dazu finden Sie unter dem obenstehenden QR-Code.



Johanna van Staa berät und trainiert seit mehr als 11 Jahren Unternehmen unterschiedlichster Branchen im Bereich Führung, Kommunikation und Veränderungsmanagement. Nach Ihrem Studium der Allgemeinen Rhetorik, Psychologie und Betriebswirtschaftslehre machte Sie eine Weiterbildung zum Systemischen Business Coach und ist nun als Senior Managerin und Head of Leadership Development bei der bluefrog GmbH tätig. Ihre Arbeit ist geprägt von einem menschenorientierten, wertschätzenden und systemischen Ansatz, mit großer Freude daran, andere in Ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.