

## Chef wird von Mitarbeitenden geführt

---

Wenn Mitarbeiter ihre Vorgesetzten führen, liegt das oft an der mangelnden Umsetzung bereits getroffener Entscheidungen. Ein No-Go im Joballtag.

Wenn Mitarbeiter ihre Chefs führen, tun sie dies in den meisten Fällen nicht etwa aus Vergnügen oder Geltungsdrang, sondern weil ihre Abteilung sonst in Handlungsunfähigkeit erstarren würde. Der Grund: Ihr Chef trifft längst besprochene Entscheidungen nicht - mit der Folge, dass fertige Konzepte in der Schublade verstauben und nichts vorangeht.

Dass Vorgesetzte oft unfähig sind, Entscheidungen zu treffen, ist in Unternehmen weit verbreitet. Daher übernehmen immer mehr Mitarbeiter Führungsaufgaben und verhelfen ihrem Chef zu einer guten Entscheidung, indem sie diese optimal vorbereiten und intern absichern. Das Problem auch für das Unternehmen: Die Zeit, die diese Mitarbeiter für die Führung ihres Chefs aufwenden müssen, fehlt ihnen für ihre eigentlichen Aufgaben. Außerdem verlieren sie auch den Respekt und die Achtung vor ihren Chefs, denn sie empfinden dessen Entscheidungsunfähigkeit als Inkompetenz und Schwäche, sein Absicherungsverhalten interpretieren sie so, als wolle er es jedem recht machen. Außerdem: Erfüllt ein Vorgesetzter nicht seine Pflichten, macht er sich und seine gesamte Abteilung angreifbar und gefährdet seine Mitarbeiter.



### Überprüfung des eigenen Führungsverständnisses

Chefs, die spüren, dass sie von unten geführt werden, sollten schleunigst aktiv werden und ihre Führungskraft stärken. Dazu gilt es zunächst, ihr Führungsverständnis zu überprüfen. Methoden und Instrumente zur Mitarbeiterführung sollten intensiv eingeübt werden. Zu empfehlen ist auch, die Anzahl ihrer „direct reports“ zu reduzieren und gegebenenfalls eine Zwischenebene einzufügen. Dies kann die Etablierung von Gruppenleitungen bedeuten, die einen Teil der Führungsarbeit übernehmen. Aufgaben, die zur Führungsarbeit gehören, können durchaus delegiert werden, doch sollte dies offen kommuniziert werden. Chefs sollten auch die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter fördern, schließlich können fähige Mitarbeiter sie besser entlasten.

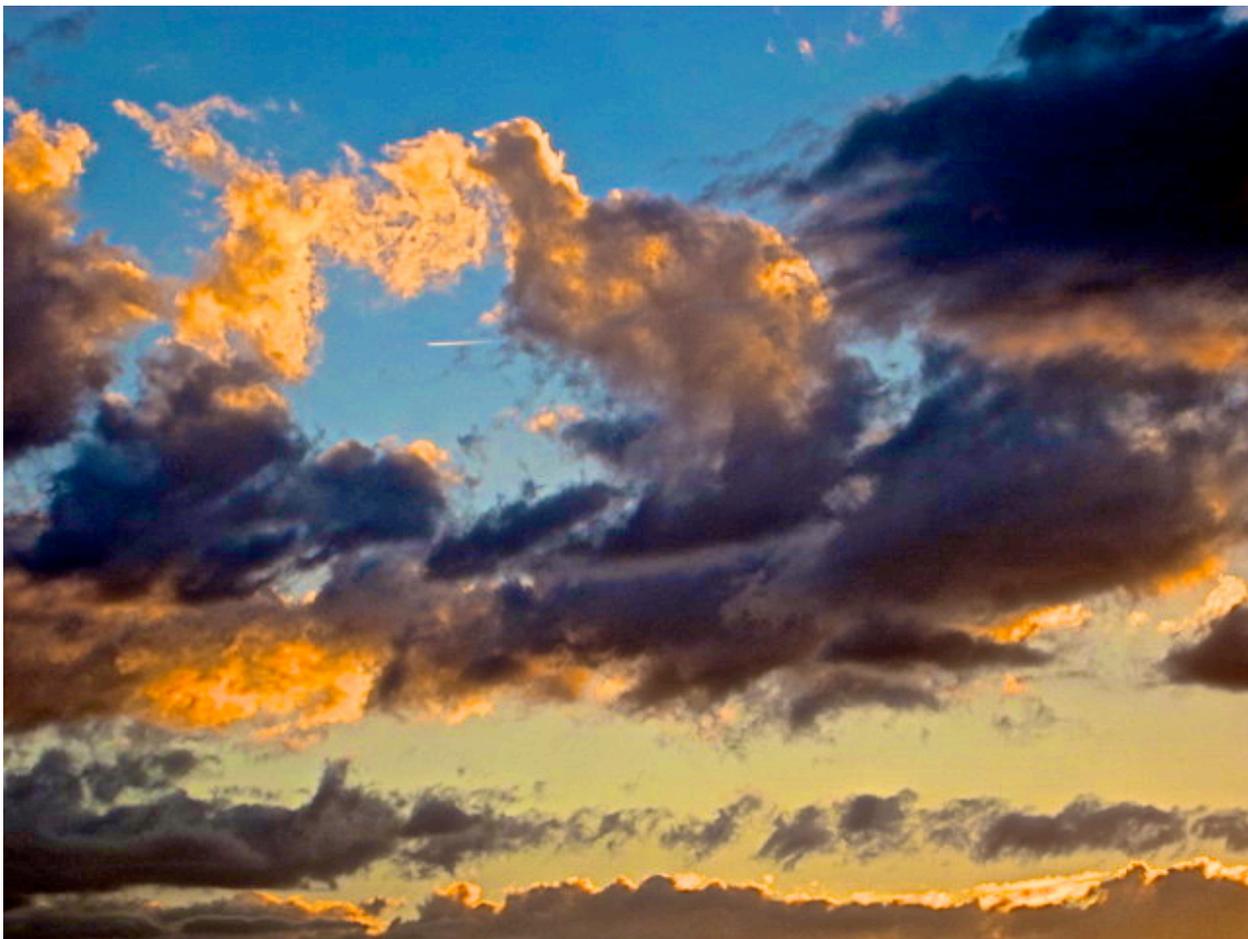
Chefs suchen sich unter ihren Mitarbeitern am besten eine Vertrauensperson, die bereit ist, ihnen ehrliches Feedback zu geben. Bewährt hat sich auch, wenn Vorgesetzte ein gutes Verhältnis zu Kollegen pflegen, mit denen sie Entscheidungen besprechen können. Bei Entscheidungen sollten sie nach dem Pareto-Prinzip handeln, schließlich kann niemand alle

Eventualitäten im Blick haben. Das bedeutet auch, dass es normal ist, Fehler zu machen – nur sollte man auch dazu stehen. Im Zweifel empfiehlt sich die Orientierung an Kants Kategorischem Imperativ: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“

**Stichwort**

Das Pareto-Prinzip, auch Pareto-Effekt genannt, besagt: 80 Prozent der Ergebnisse werden in 20 Prozent der Gesamtzeit eines Projekts erreicht. Die verbleibenden 20 Prozent der Ergebnisse benötigen 80 Prozent der Gesamtzeit und verursachen die meiste Arbeit.

Mitarbeiter, die sich in dieser gewollt ungewollten Führungsübernahme-Situation sehen, sollten sich die Zeit nehmen, das eigene Tun unter verschiedenen Gesichtspunkten zu reflektieren. Denn „führende“ Mitarbeiter sollten sich im Klaren darüber sein, dass sie nicht nur einen Teil der operativen Aufgabe des eigenen Chefs übernommen haben, sondern auch die moralische und ethische Verantwortung, die damit einhergeht. Daher ist es unerlässlich, die eigenen Motive bei der „Führungsarbeit“ konsequent zu hinterfragen. Egoismus, Machtstreben, Abteilungskonkurrenz oder Geltungsdrang sind hier nur Beispiele, die das eigene Handeln massiv beeinflussen können. Als Leitmotiv der eigenen „Führungsphilosophie“ kann hier nur gelten: Zum Wohle des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.



Diesem Motto entsprechend erscheint es sinnvoll, dass sich diese Mitarbeiter die Frage stellen, inwieweit sie auf Dauer die Führung von unten übernehmen wollen. Aus dem eigenen

Tun entsteht nicht nur für einen selbst Verlässlichkeit, auch die geführte Führungskraft und ebenso die Kollegen in der Abteilung verlassen sich bewusst oder unbewusst auf den „Unter-Führer“. Die so hergestellte Stabilität in der Abteilung gerät in Gefahr, wenn der Mitarbeiter seine „Unter-Führung“ beendet.

### **Vorsicht vor den Reaktionen von Kollegen**

Es ist eine Illusion zu glauben, dass Führungs- und Entscheidungsschwäche einer Führungskraft nur von seinen direkten Mitarbeitern wahrgenommen wird. Nichts wird vom System so schnell aufgespürt wie ein schwacher Führer. Ein Mitarbeiter, der unabgesprochen die Führungsaufgabe übernimmt und damit beweist, dass er womöglich mehr Alpha-Tier-Qualitäten als die eigentliche Führungskraft besitzt, macht sich daher nicht nur Freunde. Die eigenen Kollegen reagieren unterschiedlich auf die Führungsübernahme, auch wenn sie nicht immer wissen, dass ein „Führungswechsel“ stattgefunden hat. Erleichterung macht sich bei denen breit, die es begrüßen, dass es nun wieder vorangeht und sie die lästige Aufgabe nicht selbst übernehmen müssen. Andere Kollegen – aus der eigenen oder aus anderen Abteilungen – reagieren mit Neid und beäugen argwöhnisch jeden Schritt des „Unter-Führers“, getrieben von der Furcht, selbst ins Hintertreffen zu geraten oder benachteiligt zu werden.

In der Rolle des führenden Mitarbeiters bekommt die Hierarchie auf einmal eine besondere Bedeutung. War das Einhalten hierarchischer Kommunikationswege bislang Gewohnheit, weil sich eine Automatisierung eingestellt hat und Regeln beachtet wurden, kann es jetzt passieren, dass unsichtbare „dotted lines“ entstehen: Kollegen der eigenen Hierarchieebene beauftragen den „Führungskollegen“, Themen beim Chef durchzubringen, Vorgesetzte anderer Abteilungen wählen den „Unter-Führer“ als Ansprechpartner aus, um schnellere Absprachen zu erzielen. Der Mitarbeiter selbst umgeht womöglich die Hierarchie, und damit seinen Chef. Er holt sich die Entscheidungsfreigaben von der nächst höheren Führungsebene, die den „illegalen“ Weg gegebenenfalls auch gerne nutzt, um Themen voranzutreiben. In einer solchen Situation ist äußerste Vorsicht geboten, denn nur ein sehr umsichtiges und diplomatisches Vorgehen unter größtmöglicher Einbeziehung der nominellen Führungskraft kann auf Dauer die eigene Position sichern. Sonst droht, gerade in kritischen Situationen, die Rolle des „Bauernopfers“ im Schachspiel des Unternehmens.

Unternehmen sollten ein besonderes Augenmerk auf führungsschwache Führungskräfte legen. Da diese dazu neigen, Entscheidungen zu verzögern, stagnieren Projekte. Dies wiederum kann zu beträchtlichen Kosten führen – von der Demotivation der betroffenen Mitarbeiter ganz zu schweigen.

*In den heute komplexen Führungssituationen ist es vorteilhaft, wenn Sie einen erfahrenen, zuverlässigen Coach an Ihrer Seite wissen, der Sie in Ihrer täglichen Führungsarbeit als kompetenter Sparringpartner sinnvoll unterstützt. Fragen Sie uns nach entsprechenden Möglichkeiten zur Erhöhung Ihrer Souveränität.*