

# „KAUM EIN TEAM KOMMT GANZ OHNE FÜHRUNG AUS“

Lisa Kratzer sprach mit Nina Halder-Schüssel, einer Expertin für Gruppendynamik und Führung am Hernstein Institut, über nützliche Führung.

„GUTE FÜHRUNG STECKT EIN PAAR ECKPFEILER“

## *Wann wird Führung als nützlich empfunden?*

**Halder-Schüssel:** Führung wird akzeptiert, wenn sie als nützlich erlebt wird. Das heißt, wenn Führungskräfte Interventionen anbieten, die in einem Team oder in einer Gruppe gerade gefragt sind. Was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als nützlich erleben, hängt auch stark davon ab, inwieweit sich dieses Team oder diese Gruppe bereits entwickelt hat. Bei einem neu aufgesetzten Projekt-Team kennen die Leute einander nicht, die Rollen und Funktionen sind nicht klar definiert, es gibt noch keine Spielregeln, wie man miteinander umgeht. Da brauchen die Menschen Steuerung bzw. jemanden, der sagt, wer wofür zuständig ist. Je länger ein Team oder eine Gruppe miteinander arbeitet, das heißt auch, je mehr Krisen sie miteinander überstanden hat, je mehr sie gelernt hat, selber Konflikte zu lösen, ihre eigenen Rollen auszudifferenzieren, desto störender erlebt sie es, wenn Führung zu sehr steuernd eingreift.

## *Was macht nützliche Führung konkret aus?*

Sie schafft es, die unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu akzeptieren und zu nutzen. Menschen, die sehr beziehungsorientiert sind, brauchen mehr Kommunikation, mehr Rückmeldung. Andere arbeiten nur gut, wenn sie ein großes Maß an Autonomie haben. Eine zentrale Führungsaufgabe ist auch, real existierende, relevante Unterschiede in der Gruppe anzusprechen und zu bearbeiten. Je unreifer eine Gruppe ist, desto schwerer tut sie sich damit; je reifer, je konfliktfähiger sie geworden ist, desto eher kann sie das auch alleine. Die Unterschiede in der Gruppe haben mit unterschiedlichen Funktionen zu tun, aber auch mit unterschiedlichen Prägungen. Wenn ein Teammitglied sehr entwicklungsorientiert ist

und ein anderes eher Angst vor Veränderungen hat, werden die beiden diesen Unterschied als störend erleben. Eine Führungskraft darf sich vor Konflikten nicht fürchten. Sie sollte sich fragen: Wie kann es gelingen, diese Unterschiede meiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu nutzen? Wie kann ich erreichen, dass sie in ihrem „Unterschiedlichsein“ einen Nutzen erkennen? Unterschiede gehen meist mit Emotionen einher. Daher geht es bei nützlicher Führung auch darum, Emotionen in Gruppen zu benennen. Da sollte die Führungskraft als Vorbild wirken. Jedes Gefühl hat eine Bedeutung, aber es braucht auch einen bestimmten Umgang damit. Angst in der Gruppe beispielsweise muss ernst genommen werden. Bei kollektivem Ärger hingegen brauchen Menschen Raum zum Dampflassen.

Und ich sollte als Führungskraft Gruppen oder Teams Zeit für ihre Entwicklung geben. Ich beobachte: Wo stehen die? Welche Art von Steuerung brauchen sie von mir als Führungskraft, um sich zu entwickeln? Zuerst wohl eher Unterstützung in Form von klaren Vorgaben, Regeln, Rollenverteilungen. Sie werden das am Anfang sehr dankbar aufnehmen. Irgendwann werden sie Rollen und Regeln infrage stellen; sie werden sich wahrscheinlich neu zusammensetzen. Aber auch dann wird Führung nicht sinnlos, weil jedes Team immer wieder Impulse und Rückmeldung von außen braucht. Der Prozess verläuft jedoch von viel Steuerung hin zu immer weniger Impulsen von außen. Viele Führungskräfte halten diesen Kontroll- und Machtverlust gar nicht gut aus.

## *Was ist deiner Erfahrung nach am schwierigsten für Führungskräfte?*

Wer konfliktscheu ist, wird sich schwer damit tun, Emotionen und Unterschiede anzusprechen und auch





**MAG. NINA HALDER-SCHÜSSEL**

studierte Psychologie; sie arbeitet als Organisationsberaterin und Trainerin. Zum Thema „Nützliche Führung“ hat sie einen Artikel verfasst, der auf der Hernstein Website abrufbar ist.

**Die nächsten Termine:**

- Selbstcoaching: 19.–20. September 2016
- Gruppendynamik: 13.–17. Juni 2016, 16.–30. September 2016
- Konflikte lösen – aber wie? 22.–24. Juni 2016, 9.–11. November 2016
- Führen ohne Vorgesetztenfunktion: 19.–20. September 2016
- Psychologisches Einmaleins für Führungskräfte: 14.–15. November 2016

unterschiedliche Potenziale zu nutzen. Einzuschätzen, wie viel Steuerung es braucht, ist schwieriger für jene, die nicht gerne die Kontrolle abgeben. So jemandem wird es auch schwerfallen, einem Team den nötigen Entwicklungsraum zu geben, sodass es von Führung langfristig eher unabhängiger wird.

*Wo kann man nützliche Führung lernen?*

Ich halte sehr viel von der gruppendynamischen Trainingsgruppe, weil das eine Art Labor-Situation ist, wo ich viele dieser Dynamiken, die in Gruppen und Teams stattfinden, wunderbar beobachten kann. Vieles, was ich über nützliche Führung gesagt habe, kann hier ausprobiert und erlebt werden.

*Wie gelingt es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, alles in der Praxis umzusetzen?*

Gruppendynamik ist viel näher an der Praxis als andere Seminare. Wir versuchen hier bei Hernstein innerhalb der Gruppendynamik-Trainings, dem Transfer deutlich mehr Zeit zu widmen als andere Seminaranbieter. Es ist wichtig, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gute Fragen zu stellen: Transferfragen, die den Switch vom Labor hin zur

Praxis anregen. Das ist ein Spezifikum der Hernstein Gruppendynamik. Einiges wirkt aber auch einfach nach – eine Erfahrung, die im Seminar gemacht wird, behält man für die Praxis in Erinnerung.

*Du schreibst: „In der Praxis wird es kaum Teams geben, die ganz ohne Führung auskommen.“ Warum?*

Ein Team ist eine zielgerichtete Einheit mit klaren Funktionen und einem gemeinsamen Ziel, im Gegensatz zu einer Gruppe, die das per definitionem nicht haben muss. In Teams braucht A manchmal, dass B ähnlich viel Energie in ein Projekt hineinsteckt, weil A sonst in seiner Zielerreichung blockiert ist – das würde zu Konflikten führen. Deswegen braucht es jemanden von außen, der mitsteuert, damit das Team – wie ein Boot – nicht vom Kurs abkommt, sondern in Richtung Zielhafen fährt. Auch für Hochleistungs-Teams mit einem hohen Maß an Autonomie ist es gut, jemanden von außen zu haben, der einen neuen Impuls oder Feedback gibt. Meine Erfahrung ist, dass es in Teams eher Irritation auslöst, wenn das Gefühl da ist, dass es von der Führungskraft keine Ziele oder Visionen gibt. Eine gute Führung steckt ein paar Eckpfeiler. Wenn das Team reif genug ist, kann es innerhalb dieser Eckpfeiler sehr selbstorganisiert die Ziele erfüllen.

*Du schreibst: „Führung ist und bleibt ein Abenteuer.“ Inwiefern?*

Sie ist ein Abenteuer, weil es keine Patentrezepte gibt und keine Situation der anderen gleicht. Deshalb ist nicht immer vorhersehbar, welche Interventionen es in Zukunft vonseiten der Führungskraft brauchen wird.