

Buchbesprechung

Einfach gut führen

Stefan Federbusch ofm

„Einfach gut“ sagen wir, wenn wir etwas für gelungen halten. „Einfach gut“, dieses Buch. Im „Einfach gut führen“ schwingen im Titel mehrere Komponenten mit. Da das Führen eben nicht so einfach ist, sondern oft kompliziert und mühsam, ist das Werk eine Ermutigung, wie es besser und leichter gehen kann. Es spricht von Führung, nicht von Management. Führen hat primär mit der eigenen Person zu tun, von daher bedeutet Führung zugleich immer Reflexion der eigenen Person und meiner Persönlichkeit mit allen Stärken und Schwächen. „Reflexion ist das leitende Instrument von Selbstführung“ (14). Diese Reflexion bezieht sich auf meine Werte und Haltungen, auf meine „Antreiber“ (Stressfaktoren), auf meinen Umgang mit Konflikten, auf die Art der Annahme und Ausübung meiner Rolle. Zentraler Kern einer guten Führung anderer ist der gute Umgang mit mir selbst. „Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft ist es, sich um die eigenen Energien zu kümmern. Und erst dann Sorge zu tragen um die Energien der Mitarbeiter*innen“ (16).

Die drei Komponenten von Führung bringt die Gliederung des Werkes zum Ausdruck: „Sich selbst führen“ (13-80), „Menschen führen“ (81-150) und „Die Organisation führen“ (151-185). An das Ende jedes Unterkapitels stellt die Autorin Magdalena M. Holztrattner jeweils einige Reflexionsfragen sowie einige Merksätze, die die wichtigen Gedanken komprimiert zusammenfassen. Eigene Leitungserfahrung kennt die Organisationsberaterin aus der Katholischen Sozialakademie Österreich, der sie sieben Jahre lang vorstand.

Dass sie als Theologin einen kirchlichen Hintergrund hat, wird in ihren Überlegungen immer wieder deutlich, wenn es darum geht, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und nach dem höheren Sinn und Zweck meines Tuns zu fragen. „Der Mensch soll immer im Zentrum der Führungsarbeit stehen“ (14). Zugleich nach der Quelle, aus der ich lebe und nach dem Grund, der mir Halt gibt. Ihre eigene spirituelle Verwurzelung hat die Autorin u. a. in den Ordenstraditionen von Jesuiten, Franziskaner:innen und Benediktiner:innen. „Mein persönlich-spiritueller Hintergrund lässt sich zusammenfassen in der Haltung, „aufrecht und liebend zu leben“ – und zu führen“ (8).

Franz von Assisi wird gleich mehrfach erwähnt. In der Frage von Entscheidungen schreibt sie: „In der franziskanischen Spiritualität ist es – gerade auch in schwierigen Führungssituationen – wichtig, immer den konkreten Menschen zu sehen. Franz von Assisi fordert, auch in schweren Momenten Augenkontakt zu halten und ihr bzw. ihm das Wissen zu geben, dass sie bzw. er wichtig ist – auch wenn das von der gekränkten Person im Moment vielleicht nicht wahrgenommen werden kann. Denn wenn ein Mensch in Not ist, darf er nicht allein gelassen werden. Dann soll alles andere zurücktreten. Auch wenn diese Not in der Entscheidung der Führungskraft begründet ist“ (34).

In Bezug auf gesellschaftliche Rhythmen verweist Holztrattner auf die Begegnung von Franziskus mit den Muslimen und deren tägliche fünfmalige Gebetspraxis, die Franziskus inspiriert und aus der sich später das christliche Angelus-Gebet entwickelt hat (vgl. 59). Die dreimalige Unterbrechung des Tages kann auch für Führungskräfte ein bewusster Haltepunkt im Tag zum Kraftschöpfen sein. Ein weiterer Verweis betrifft den Umgang mit Scheitern. Die Autorin erzählt in freier Form die Begebenheit, wo Franziskus mit einem Bruder isst, der ob des strengen Fastens von nächtlichem Hunger geplagt wird. „Nehmt nicht das Essen, sondern die Liebe zum Vorbild“ (69). Demut ist hier Dien-Mut, den anderen nicht zu beschämen, sondern solidarisch zu ermutigen. Demut befreit dann von dem Druck, keine Fehler machen zu dürfen. Denn nicht Fehler zu machen, ist das Manko, sondern der falsche Umgang mit ihnen.

„Sich selbst führen“ war für mich bei der Lektüre der inspirierendste der drei Teile, da sich wesentliche Aspekte zum Thema „Menschen führen“ wie Zeitmanagement, Konfliktlösungsstrategien, Feedbackkultur oder Moderation und „Die Organisation führen“ wie Umgang mit Macht und unterschiedlichen Rollen auch in ähnlich gelagerten Werken finden. Im zweiten Teil geht es beispielsweise um partizipative Strukturen und Entscheidungsprozesse. Holztrattner verweist auf das Modell der Soziokratie mit dem Prinzip des „Konsent“. Eine Entscheidung kann nur getroffen werden, wenn niemand einen schwerwiegenden und begründeten Einwand mit Blick auf die gemeinsamen Ziele hat. Auch zieht sie den ignatianischen Entscheidungsprozess mit seiner Unterscheidung der Geister heran, wo es um „gut“ und „besser“ geht. In Bezug auf Macht hält sie fest: „Die Zwiespältigkeit von Macht liegt also nicht darin, dass sie existiert, sondern darin, wie und wofür sie gebraucht wird“ (157). Hier taucht wieder Franziskus auf mit dem Fokus, wie Macht mit Blick auf die Armen, Schwachen, Geschlagenen und Ausgebeuteten einer Gesellschaft eingesetzt wird. Macht zu haben, gilt es anzunehmen und positiv zu nutzen. Ansonsten entsteht ein Machtvakuum. Macht bedarf der Kontrolle, denn anderweitig besteht die Gefahr: „Aus heller Macht, die verantwortungsvoll, kontrolliert, zielorientiert, vereinbarungsgemäß, gerecht und menschenfreundlich agiert, kann dunkle Macht werden, die durch Gewalt, Zwang oder Manipulation missbraucht, andere klein und ohnmächtig hält, Grenzen und Befugnisse überschreitet und Vereinbarungen einseitig bricht“ (160).

Die Autorin ist realistisch genug, darauf zu verweisen, dass eine Führungskraft oft zwischen allen Stühlen sitzt und es den ultimativen Tipp für die Lösung aller komplexen Führungsaufgaben nicht gibt (vgl. 87). Führen ist immer mit Einsamkeit verbunden, weil es bedingt durch die Rolle und die Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen, Distanz zu wahren gilt. Ziel sollte es sein, dass durch das Wirken als Führungskraft „Menschen glücklicher, aufrechter, freier weitergegangen sind und dadurch ... etwas von der befreienden Liebe Gottes in der Welt spürbar gemacht werden konnte“ (109). Die Mitarbeiter*innen sollen „lebendiger, kompetenter, größer und strahlender werden, je länger sie in der Organisation mitarbeiten“ (186). Die Autorin empfiehlt in Anlehnung an Anselm Grün die 3D-Regel: Dankbarkeit, Demut und Disziplin. Bei aller Ernsthaftigkeit und allem Pflichtbewusstsein kann dabei eine Prise Humor nicht schaden, weil er hilft, die angemessene Distanz zur eigenen Position zu halten und mir als Führungskraft bewusst zu machen, dass ich die Position habe, aber nicht die Position bin (vgl. 161).

Auch wenn Führung ein tagtägliches Wagnis ist, für das es kein Patentrezept gibt, so ist die Autorin doch mit ihrem Schlusssatz überzeugt: „Denn es kann gelingen: einfach gut führen“. Das Werk ist ein lesenswerter Beitrag dazu!

Autorin

MAGDALENA M. HOLZTRATTNER, geb. 1975 in Salzburg, Theologin und Religionspädagogin (Dr.in theol.) sowie Coach und multidimensionale Organisationsberaterin (MA), war mehrere Jahre in und für Lateinamerika tätig. Von 2009 bis 2013 war sie Projekt- und Fachreferentin für das Bischöfliche Hilfswerk Adveniat in Essen, 2013 bis 2020 Direktorin der Katholischen Sozialakademie Österreich. Die Sozialethikerin, Armutsforscherin, Coach und Prozessmoderatorin ist selbstständig tätig mit Keynotes, Führungskräftecoaching und Moderationen und arbeitet für den Verein für Franziskanische Bildung.



Bibliografie

Magdalena M. Holztrattner

Einfach gut führen

Ein kompakter Leitfaden

192 S.

Verlagsanstalt Tyrolia, Innsbruck 2022

ISBN 978-3-7022-4017-2

Preis: 16,99 Euro