

Führen undercover – Die unteren Führungsebenen in Bewegung

VERANTWORTLICHE
REDAKTION:
ANDREA SANZ
UND THERESIA VOLK

- 2**
Editorial
- 3**
Guido Becke
Führung von unten
Problemanzeigen und ressourcenorientierte Gestaltungsansätze
- 8**
Martin Vogel
Wiederbelebung einer unscheinbaren Position
Beobachtungen zur Wiedereinführung stellvertretender Teamleitungen in einer Kommunalverwaltung
- 13**
Andrea Sanz im Gespräch mit Christian Aigner, Günter Haberl & Angelika Markgraber (VertretungsNetz)
»Das ist ein bisschen wie Klassensprecherin sein«
- 20**
Gabriele Tergeist
»Im Zweifel bin ich Leitung!«
Zum Spagat bei Doppelrollen im Hinblick auf Leitungs- und Betreuungsaufgaben
- 26**
Christoph Bauer
Der neue Führungsdreiklang der Selbstorganisation
- 31**
Ulrich Beck & Dirk Bayas-Linke
Stichwort Führungsspanne: Wenn auf 80 Mitarbeitende eine Führungskraft fällt
Der Fall Autotech AG
- 36**
Andrea Sanz & Gerhard Schinnerl
Führen aus der Mitte
Peer-Gruppencoaching als Ressource für Sandwich-Führungskräfte
- 45**
Markierungen
Melanie Fuchs
Darf's ein bisschenl mehr sein?
Im Sandwich zwischen Salami und Käse
- 47**
Kulturspiegel
Heiko Schulz
Gib deinem Zynismus die Sporen!
Wie man zum führenden Vize der Welt wird – Ein Film, acht Lektionen
- 51**
Freier Beitrag
Anil Desai
Vom Nutzen des Konzeptes der emotionalen Entwicklungsorientierung (SEO) bei Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung
- 57**
Die Redaktion empfiehlt ...
- 59**
Rezension
Rolf Haubl
Emotionen bei der Arbeit. Reflexionshilfen für Beratende
- 61**
Verleihung des Cornelis F. Wieringa-Preises durch die Stiftung Supervision
- 63**
Nachruf auf Klaus Krämer

Liebe Leserin, lieber Leser,

Teamkoordinator*innen, Stellvertreter*innen, Scrum Master, Gruppensprecher*innen, Fachvorgesetzte, ... Die Führungsebene der unteren Mitte wird gerade neu konfiguriert. Einerseits werden Hierarchien abgebaut und radikal verflacht, andererseits werden allerorten unterstützende Koordinationsrollen neu oder wieder eingeführt – mit nicht unerheblichem Illusions- und Konfliktpotenzial. Denn viele der neuen Funktionen sind nur vage definiert und schwach ausgestattet, befinden sich unterhalb des Visibility-Radars. Incognito, undercover, quasi führen – wozu dient das und: (Wie) Geht das?

Ist das noch Führung oder schon Selbstorganisation? Letztere ist oft beabsichtigt – Über- und Untersteuerung aber nicht selten die Folge. Was tun diese Rollenträger*innen, was wird von ihnen erwartet (und was erwarten sie von sich selbst) in diesem freien Feld zwischen Symbolik und Notwendigkeit? Und nicht zuletzt: Wie kann Beratung hierbei unterstützen und wo stößt sie an ihre Grenzen? Wie erklärt sich die Bedeutungszunahme in diesem unteren Führungsfeld? Das untersucht Guido Becke in einem Grundsatzartikel (s. 3). Praxisbeispiele finden sich hier: In einer Kommunalverwaltung besteht der Wunsch, die früheren Stellvertreterfunktionen wieder einzuführen. Die eingesetzte Begleitforschung untersucht das Unterfangen und kommt zu einem paradoxen Fazit (Martin Vogel, s. 8).

Andrea Sanz interviewt Repräsentant*innen des Vereins VertretungsNetz, einem österreichischen Player der Sozialszene, der sich für die Rechte von psychisch oder intellektuell beeinträchtigten Menschen einsetzt, um zu verstehen, wie es kam, dass im Fachbereich Erwachsenenvertretung die Koordinatorebene zuerst eingeführt und dann doch wieder zurückgenommen wurde (s. 13).

Dirk Bayas-Linke und Ulrich Beck untersuchen Erscheinungsbilder der unteren Mitte im Lean Management (s. 31), und Christoph Bauer beschreibt agile Transformationsphasen mit ihren neuen Führungskonzepten, und was das mit den »alten« und »neuen« Führungskräften macht (s. 26). Im Fallbeispiel von Gabriele Tergeist wird geschildert, welche Irritationen die Übernahme von Leitungsfunktionen auf Mitarbeiter*innen hat, die weiterhin auch in der Betreuung eingesetzt sind (s. 20).

Andrea Sanz und Gerhard Schinnerl verweisen in ihrem Text auf den Stellenwert von Peers für Sandwich-Führungskräfte und von Gruppencoaching als Ressource (s. 36).

Melanie Fuchs ist stellvertretende Leiterin einer Obdachloseneinrichtung und fragt in den Markierungen »Darf's ein bisschen mehr sein?« (s. 45).

Im Kulturspiegel nimmt sich Heiko Schulz den Film »Vice« vor, der von Dick Cheney handelt, dem übermächtigen Vize von George W. Bush (s. 47).

Macht und Ohnmacht, Selbst- und Fremdsteuerung, Illusionen und Konflikte liegen oft nahe beieinander bei diesen so diversen wie interessanten Arten der Führung. Viele Anregungen und gute Fragen zum Weiterdenken wünschen Ihnen

Andrea Sanz und Theresia Volk