

Rainer König

Wer führt die Führungskraft?

1. Das Dilemma des Führens

„Führen“ lässt sich akademisch leicht als zielorientiertes Anleiten von Menschen zum Handeln definieren.¹

Der besondere Reiz dieser Definition liegt unter anderem darin, dass sie das Spannungsfeld knapp und präzise umreißt, das jedes Führungshandeln auszeichnet: Als Führender muss man demnach Menschen dazu anleiten oder motivieren, Sach-Leistungen zu erbringen. Führungskräfte haben also stets zwei Ziele zu verfolgen:

1. ein hohes Leistungsniveau (Leistorientierung),
2. ein positiv-motivierendes Umfeld für die Mitarbeiter (Mitarbeiterorientierung)²

Beide Ziele bewegen sich aber auf unterschiedlichen Ebenen, kommen von unterschiedlichen Bezugsgruppen und widersprechen sich zum Teil gravierend.

Schon Paul Watzlawick siedelte die beiden Ziele auf zwei unterschiedlichen Achsen seines Koordinatensystems der Kommunikation an³. Leistungsziele gehören auf die Sachebene, Motivationsziele dagegen auf die Beziehungsebene der Kommunikation. Während die einen - wie sich das für Sachen gehört - physikalisch klar messbar sind, können die anderen nur vage umschrieben werden. Folglich lässt sich das Erreichen oder Nichterreichen eines Leistungsziel direkt und eindeutig in Mark, Meter oder Menge präzise messen. Wie sehr er jemanden motiviert oder demotiviert hat, kann ein Vorgesetzter dagegen weder direkt noch eindeutig messen. Das hat verschiedene Gründe:

- Zum einen ist es trotz aller Motivationstheorien noch immer völlig unklar, was den je konkreten Mitarbeiter gerade motiviert oder demotiviert. Selbst bei einem einzelnen Menschen kann sich die „Lust auf Arbeit“ je nach Tag und Tagesform aus sehr unterschiedlichen Motiven speisen.
- Zum anderen ist dieses Motiv oder Motivbündel dem je konkreten Mitarbeiter in der Regel selbst nicht so ganz klar. Denn neben den bewussten gibt es auch immer verdeckte, unbewusste und latente Motive

¹ Vgl. König/Feldner/Berger 2000

² Vgl. Kellner 1999, 95

³ Vgl. Watzlawick 1990.

des Handelns oder Nichthandelns- wie etwa das Streben nach Prestige, Macht, Anerkennung oder Freundschaft.

- Zum dritten schließlich können Motive - eben weil sie „innere“ Ursachen des Handelns darstellen - nie direkt, sondern immer nur indirekt oder anhand bestimmter Handlungs-Folgen gemessen werden. Diese Folgen lassen sich oft auch ganz anderen Ursachen zuordnen als den unterstellten Motiven. So gelten Fehlzeiten in der klassischen Motivationsforschung als Indikator für Arbeitsmotivation: steigen sie, so wird angenommen, dass die Arbeitsmotivation sinkt. Steigende Fehlzeiten können aber auch das genaue Gegenteil anzeigen: bei Workoholics z.B. eine so hohe Motivation zur Arbeit, dass sie sich krank schuften.

Was die unterschiedlichen Bezugsgruppen anbelangt, stehen zumindest die mittleren Führungskräfte vor dem Dilemma, die Leistungsziele der ihnen vorgesetzten Stellen mit den existentiellen und sozialen Ansprüchen der ihnen unterstellten Mitarbeiter zu verbinden. Während die einen in Firmen die Erfordernisse des Marktes bzw. Kapitalverwertung und in öffentlichen Verwaltungen die Interessen der Politik vertreten, stehen für die anderen z.B. die existentiellen Wünsche nach einer sinnerfüllten Arbeit, ökonomischer Sicherheit und familiärem Glück im Vordergrund des Interesses. Darüber hinaus werden die ersteren zumeist von kurzfristigen und dem Prinzip der Veränderung folgenden Zielen wie Erfolge auf dem Warenmarkt, der Börse oder in Wahlkämpfen geleitet. Die letzteren dagegen folgen mittel- und langfristigen Zielen, denen in der Regel das Prinzip Sicherheit und Ruhe eigen ist.

Das eigentliche Dilemma des Führungshandelns besteht nun allerdings darin, dass man die jeweiligen Ziele der einen Seite nur dadurch erreichen kann, dass man die der anderen erreicht: Die Leistungsziele sind nur realisierbar, wenn die Mitarbeiter motiviert sind. Umgekehrt können sich die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld nur wohl und sicher fühlen, wenn das Unternehmen seine Leistungsziele erreicht – ansonsten geht es am Markt unter und die Beschäftigten verlieren ihre Arbeit und ihr Einkommen.

Es nimmt deshalb nicht wunder, dass vor dem Hintergrund dieses Dilemmas und vielleicht auch vor dem Hintergrund eines zunehmenden Drucks der Anteilseigner (Shareholder) in Unternehmen und der Politiker in den Kommunen die Sehnsucht vieler Führungskräfte nach einer genialen Technik wächst, die sie aus dem Jammertal des Dilemmas führt.

Tatsache aber ist, dass es solch eine geniale Methode nicht gibt. Der Führer kann sich nur selbst führen und sich wie weiland Münchhausen nur mit eigener Kraft aus den Strudeln seiner Dilemmata herausziehen. Dazu gibt es zwar nützliche Hilfsmittel – aber eben keine genial-alles-lösende Technik. Zu jenen Hilfsmitteln gehört sicherlich auch die Fähigkeit und Klarheit, sich selbst in seiner Rolle und Position adäquat einschätzen zu können. Hierbei kann die Grid-Technik des Führens nützlich sein.

2. Das Grid-Schema

In Anlehnung an die Repgrid-Technik der persönlichen Rollenkonstrukte von G.A. Kelly⁴ und den einleitend beschriebenen beiden Zielebenen (Leistungs- und Mitarbeiterorientierung) des Führungshandelns lässt sich ein recht einfach handhabbares Netz (Grid) der Führungsorientierungen und Führungspersönlichkeiten formulieren, dass auch als eine Art Kompass für eigenes Führungshandeln fungieren kann.

„Man stelle sich wie bei einem Schachbrett vor, dass es in einem ‘Gitter’ verschiedene Positionen der Ausprägung von Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung gibt. Dann kann man zuordnen, ob eine Führungskraft z.B. ein „3/7-Chef ist. Das bedeutet: Position 3 zeigt eher geringe Leistungsorientierung, dafür ist die Bereitschaft, den Mitarbeitern ein positives Umfeld zu schaffen, sehr hoch.“⁵



⁴ Vgl. Kelly 1986, Scheer/Catina 1993, 8f.

⁵ Vgl. Kellner 1999, 95f.

Der 1/1-Vorgesetzter oder „Autist“ ist in der Reinform ein glatter Versager: da er sich aus allem heraushält, ist er weder im Stande, den Forderungen auf der Leistungsebene noch den Ansprüchen seiner Mitarbeiter gerecht zu werden.

Die typischen Konfliktfelder, die dadurch entstehen:

- Im Team gibt es sowohl Chaos und Orientierungslosigkeit als auch Mobbing und Terror durch Rädelsführer. Mitarbeiter, die regelmäßig Zuspruch und Förderung durch ihre Vorgesetzten brauchen, resignieren.
- Da es keine Herausforderungen auf der Leistungsebene gibt, betreiben die Mitarbeiter die Cliquenwirtschaft oder pflegen die individuellen Hobbys während der Arbeitszeit. Nach außen hin führen die Leistungsmängel zu Konflikten mit anderen Abteilungen.⁶

Der 9/1-Vorgesetzte oder „Einpeitscher“ ist vom 1/-er auf der Leistungsebene um Lichtjahre entfernt: Auf Basis einer ausschließlichen Leistungsorientierung tritt er seinen Mitarbeitern gegenüber als tyrannischer Einpeitscher auf.

Dahinter kann Menschenverachtung, „nackte Angst“ vor dem beruflichen Scheitern, die Kompensation privater Probleme oder aber auch eine prinzipielle Unfähigkeit stehen, die „menschliche“ Seite des Arbeitslebens zu sehen.⁷ Gerade viele Pioniere oder Gründer von Firmen, sowie Youngsters in Führungspositionen merken es oft gar nicht, wenn sie sich in Richtung eines 9/1-Stils entwickeln Sie sind mit so viel Feuereifer und Begeisterung bei der Arbeit, dass sie sich gar nicht vorstellen können, dass ihre MA eine andere Einstellung zum Job haben könnten.

Der 1/9-Vorgesetzte oder „Therapeut“ stellt das genaue Gegenteil zum Einpeitscher dar: „Er verzichtet lieber auf Leistungen, als den Mitarbeitern die Laune zu verderben. Und genau da liegt seine Schwäche. Er ist viel zu sehr mit der Sorge um das Betriebsklima und die seelischen Befindlichkeiten seiner Mitarbeiter beschäftigt.“⁸ Der motivationale Hintergrund solch eines Führungsstils kann sowohl missverstandene Nächstenliebe als auch persönliche Einsamkeit oder ein kaschierter bzw. unbewusster extrem autoritärer Charakter sein.

Der 5/5-Vorgesetzte oder *Durchschnittsführer* kann eigentlich ganz zufrieden sein. Auf der Leistungsebene erreicht er ein einigermaßen gutes Niveau ohne dass sich seine Mitarbeiter überfordert fühlen. Und auf der Mitarbeiterenebene baut er ein gutes Betriebsklima auf, ohne dass man sich innig ans Herz

⁶ Vgl. ebd., 98

⁷ Vgl. ebd. 99.

⁸ Ebd., 102

wächst. Er leitet seinen Bereich also kompetent und fair: jeder weiß, was zu tun ist und welche Qualität von ihm erwartet wird und keiner wird bevorzugt oder benachteiligt.⁹ In ruhigen Zeiten wird dieser Führungsstil nirgends anecken. Probleme kann es in Change-Projekten und Reform-Prozessen geben. Hier ist er schnell überfordert, da er sich schwer tut bzw. nicht in der Lage ist, mehr als den Durchschnitt zu leisten.

Der 9/9-Vorgesetzte ist als *Begeisterer* auf der Sach- und Beziehungsebene für viele das Ideal des Vorgesetzten. „Hier wird unter großer Begeisterung ein Maximum an Leistung bei höchster Qualität erreicht. Dieses Ideal ist allerdings fast immer unerreichbar.“¹⁰ Allerdings haben vor allem die Pioniere und Gründer sowie die Strategen und Visionäre unter den Vorgesetzten oft gute Chancen, sich dem Ideal des Begeisterers anzunähern.

3. Das Grid-Schema als Kompaß

Ob sich die hier aufgeführten negativen Extremtypen von Vorgesetzten heute tatsächlich noch ungestraft ausbilden können, soll hier nicht weiter verfolgt werden.

Interessanter ist für uns vielmehr, dass das Grid-Schema als Bezugsrahmen oder Kompass eines situativen Führungsstils benutzt werden kann, der sich in Abhängigkeit vom Fall oder Sachverhalt, dem Zeitpunkt und den beteiligten Personen immer wieder neu und anders in das obige Koordinatensystem einordnet. Dabei kann er sich durchaus auch einmal den beschriebenen Negativtypen nähern.

Der „Kompass“ für den *Fall*

Zunächst und zuallererst ist der situativ stimmige Führungsstil vom Fall oder der Sache geprägt, um die es geht. Bei Blaupausen für die Bauplanung ist Exaktheit, bei der Aufsicht von Kindern Korrektheit und bei Terminen mit Kunden Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit mit aller Strenge einzufordern. Selbst Führungskräfte, die sich ansonsten am Durchschnittsführer oder Begeisterer orientieren, müssen hier mehr als „Einpeitscher“ agieren. In manchen Bereichen sind sie sogar gezwungen, einem doppelten Führungsstil als sachlich notwendig zu akzeptieren und zu leben: im Einsatz der Feuerwehr z.B. ist ein Maximum an Diszipliniertheit und Folgsamkeit nötig – hier kann

⁹ Vgl. ebd., 104

¹⁰ Ebd., 105

nicht darüber diskutiert werden, ob wo wann welcher Schlauch eingesetzt wird. Hier werden Routinen unreflektiert abgospult und Befehle relativ autoritär befolgt. Von hier aus nähert sich der im Einsatz sachnotwendige Führungsstil dem Einpeitscher. Im internen Umgang dagegen – z.B. in der Reflexion von Einsätzen, in Mitarbeitergesprächen und Dienstbesprechungen macht es Sinn einen mehr mitarbeiterorientierten Führungsstil anzuwenden. Sind gar die Mitarbeiter im Laufe eines Bergungs-Einsatzes mit den schlimmen Bildern verletzter und verstümmelter Unfallopfer konfrontiert gewesen, sind quasi therapeutische Fähigkeiten vom Vorgesetzten gefragt.

Der „Kompass“ für den Zeitpunkt

Natürlich hängen Sach- und Zeitwänge eng miteinander zusammen. Gleichwohl macht der Unterschied Sinn. Von der *Sache* ist in Kreativ-Abteilungen, Entwicklungsteams und autonomen Arbeitsgruppen von Werbeagenturen, Verlagen und Industriebetrieben sicherlich ein Führungsstil angebracht, der den Mitarbeitern ein Höchstmaß an kreativem Freiraum und Entscheidungsmöglichkeiten gibt. In gewisser Weise nähert sich dieser Stil dem oben als autistisch-zurückhaltend kritisierten Führungsstil. Wenn aber die Werbekampagne in zwei Tagen starten soll ohne dass die entscheidenden Layouts vorliegen, die Zeitung am nächsten Tag herauskommt und der Leitartikel noch fehlt und der Termin für die Präsentation eines neuen Wagentyps näher rückt und sich wie weiland bei der A-Klasse von Daimler die technischen Probleme sich häufen, wird der autistische Führungsstil wahrscheinlich schnell in einen autoritären umschlagen, um - ähnlich wie bei der Feuerwehr im Einsatz - die termingerechte Leistung in der vereinbarten Qualität einzufordern.

Der „Kompass“ für die Person

Ähnlich flexibel sind unterschiedliche Mitarbeitertypen zu ´führen´. Der kooperative, von einer Wertschätzung des Mitarbeiters als eines Leistungsträgers und Menschen geprägte Führungsstil funktioniert letztlich nur, wenn umgekehrt auch der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten mit einer vergleichbaren Wertschätzung gegenübertritt.

Bei Beschäftigten dagegen, die ihren Vorgesetzten für fachlich völlig inkompetent halten, ist ein eher leistungsorientierter Führungsstil sinnvoll: unabhängig davon, wie sachlich nötig fachliche Zielvorgaben, Entscheidungen

und Urteile sind, sind sie hier als Kompetenzduftmarken für den Vorgesetzten unverzichtbar. Nur so wird er in seiner Führungskompetenz akzeptiert. Insofern macht es Sinn, im gleichen Team der gleichen Branche bei gleichen Aufgaben nicht alle Mitarbeiter gleich zu führen.

4. Führen im Doughnat

In seinem Buch „Die Fortschrittsfalle“ beschreibt Charles Handy das moderne Zusammenspiel zwischen Freiheit und Zwang, Individualität und Gesellschaft oder Zentrale und Teile einer Organisation nach dem Muster eines verkehrten amerikanischen Doughnat, bei dem sich das Loch außen und der Teig in der Mitte befindet. Das gedankliche Konzept der Ausgewogenheit zwischen einem inneren Kern und einem abgegrenzten Freiraum rundherum ist für das richtige Verständnis der meisten Dinge des Lebens „äußerst nützlich ... Es geht darum, ein Gleichgewicht zwischen dem, was wir tun müssen, und dem, was wir aus eigenem Antrieb tun können oder was sein könnte, herzustellen.“¹¹

Das gilt auch für das Führungshandeln: es geht darum, ein Gleichgewicht herzustellen zwischen dem von Fall, Zeitpunkt und Person postulierten und dem von einem selbst präferierten Führungsstil. Das Grid-Schema kann auch hierbei helfen. Zunächst ist der Punkt im Koordinatensystem zu fixieren, der das von einem selbst geforderte Ideal des Führungshandelns bezeichnet. Die situativ nötigen Führungsstile beschreiben dann Punkte, die von diesem inneren Kern wahrscheinlich abweichen. Sie stellen den äußeren Kranz des Führungs-Doughnats dar. Und so wie beim echten Doughnat dieser äußere Kreis eine Grenze hat, sollte man für sich auch eine Grenze ziehen, bis zu der man die Abweichungen des situativ nötigen Führungsstils vom eigenen Führungsideal noch toleriert sind.

Zieht man diese Grenze zu eng, wird man wahrscheinlich zu unflexibel, um den im eigenen Bereich nötigen situativen Herausforderungen an das eigene Führungshandeln gerecht zu werden. Zieht man sie aber umgekehrt zu weit oder gar nicht, besteht die Gefahr, dass man nur noch seine Pflicht erfüllt ohne dabei etwas Eigenes einzubringen. Wie weiland Woody Allen als „Zelig“ läuft man dann Gefahr, sich völlig an die Erwartungen der Umwelt anzupassen und die eigene Identität zu verlieren.

¹¹ Vgl. Handy 1998, 85f.

Literatur

- Kelly 1986: G. A. Kelly: Die Psychologie der persönlichen Konstrukte. Paderborn 1996.
- Kellner 1999: Hedwig Kellner: Sind sie eine gute Führungskraft? Was Mitarbeiter und Unternehmen wirklich erwarten. Frankfurt/M 1999.
- König/Feldner/Berger 2000: Führungskräfte entwickeln statt einwickeln! Ersch. im Verlauf des Jahres 2000 in der Verwaltungsrundschau.
- Watzlawick 1990: Watzlawick 1990: Paul Watzlawick et al.: Menschliche Kommunikation. 8. unveränd. Aufl., Bern 1990.
- Scheer/Catina 1993: Jörn W. Scheer/Ana Catina: Einführung in die Repertory Grud-Technik – Band 1 Grundlagen und Methoden. Bern 1993
- Handy 1998: Charles Handy: Die Fortschrittsfalle. Der Zukunft neuen Sinn geben. München 1998.