

1 Wie führt man »richtig«? Führen mit Regeln und Autorität – ist das zeitgemäß?

Führungskräfte bemühen sich heute – vom Zeitgeist inspiriert – viel häufiger als früher um einen partnerschaftlichen Führungsstil. Das konnte der Autor in seiner langjährigen Erfahrung als Seminarleiter bzw. Trainer bei der Durchführung von Führungsseminaren und -trainings immer wieder bestätigt finden.

Aber diese fortschrittlich eingestellten Führungskräfte sind nicht selten irritiert, wenn sie die Erfahrung machen, dass ihre Mitarbeiter ein kooperativ-partnerschaftliches Führungsverhalten nicht »honorieren«, es möglicherweise als »persönliche Schwäche« auslegen. Der Vorgesetzte* hat dann Schwierigkeiten, persönlich in seiner Führungsrolle akzeptiert zu werden. Darunter kann die Leistungsfähigkeit der Organisationseinheit, z. B. der Abteilung ebenso leiden wie die Beachtung betrieblicher Normen, die Respektierung der »Regeln«, die Zusammenarbeit der Mitarbeiter.

Nach derartigen oder ähnlichen Erfahrungen tendieren Vorgesetzte dann möglicherweise dazu, nach Einflussmöglichkeiten, nach Sanktionspotenzial zu suchen, d. h. nach Macht zu verlangen, um »Druck« aufbauen zu können, d. h. die Mitarbeiter von der eigenen Gefährlichkeit zu überzeugen, d. h. den Mitarbeitern gleichsam Angst und Furcht einzujagen.

1.1 Vor welchen Problemen, Herausforderungen stehen Führungskräfte, insbesondere nachdem sie zu Vorgesetzten befördert worden sind

In Führungsseminaren mit der Thematik »Heute Kollege – morgen Chef« frage ich die Seminarteilnehmer (Moderation, Kartenabfrage) immer wieder, mit welchen Problemen sie sich konfrontiert sehen.

* Wenn in diesem Buch von Vorgesetzten und Mitarbeitern die Rede ist, sind immer auch Frauen gemeint. Wobei hier zwar nicht vertieft, jedoch auch nicht verkannt werden soll, dass der weibliche Führungsstil Unterschiede gegenüber dem männlichen aufweisen kann; hierzu Näheres im Arbeitsheft von Elke Dober, Frauen in Führungspositionen (Arbeitshefte Führungspsychologie 43), 2001.

Dabei werden meistens – an erster Stelle – Probleme ihrer Führungsautorität, ihrer Akzeptanz als Führungskraft thematisiert: Anweisungen an die Mitarbeiter werden von diesen »diskutiert«.

An zweiter Stelle werden Probleme eines angemessenen Verhaltens zu den unterstellten Mitarbeitern genannt; es werden Probleme im Zusammenhang des Erlernens der neuen Rolle, Fragen der sozialen Distanz zu den unterstellten Mitarbeitern angesprochen; inwieweit kann noch Kollegialität gepflegt werden, welcher »Umgangston« ist angemessen nach der eigenen Beförderung zum Vorgesetzten. Hoffen, das Richtige zu tun. Harte Entscheidungen treffen zu müssen. Unsicherheit, ob das eigene Verhalten richtig ist. Umgehen mit falschen, zu hohen Erwartungen an das Team. Überforderung. Vertrauen wird von Mitarbeitern missbraucht.

Im Kontext dazu, werden Fragen laut nach dem Umgang mit »älteren« (die schon längere Erfahrungen haben) oder »jungen« Mitarbeitern, die einen lockeren Umgang pflegen, gestellt.

An dritter Stelle stehen die besonderen Probleme mit »schwierigen« Mitarbeitern, die frustriert sind, die sich benachteiligt, zurückgesetzt fühlen, keine berufliche Perspektive mehr haben, unkündbar sind.

Etwa gleichgewichtig sind die Probleme mit Mitarbeitern, die nicht die erwartete Leistung bringen hinsichtlich Quantität und Qualität ihrer Arbeitsergebnisse. Eine besondere Gruppe schwieriger Mitarbeiter sind die »ständigen Nörgler« (offen und versteckt).

1.2 Vorentwurf des Führungskonzeptes: Kooperativ führen mit persönlicher Autorität und Regeln im Kontext mit dem »Benediktinischen Modell«

Jeder Praktiker macht immer wieder die Erfahrung, dass ohne ausreichende Autorität die Durchführung seiner Führungsaufgabe sehr erschwert und zur Last, zum »Stress« wird. Die von ihren Mitarbeitern anerkannte Autorität von Vorgesetzten ist notwendig für die Erreichung betrieblicher Ziele und zur Entstehung eines Betriebsklimas, einer Unternehmenskultur der vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Wenn Vorgesetzte versagen oder resignieren – und das ist heute nicht selten der Fall – dann ist der Mangel an akzeptierter Autorität, das Fehlen von Klarheit und Ordnung hierfür eine häufige Ursache. Andererseits kann aber auch nicht übersehen werden, dass in der gegenwärtigen öffentlichen Diskussion Autorität und Regel nicht selten ziemlich unkritisch negativ bewertet werden.

Benedikt entwickelte ein Konzept für ein Zusammenleben und -arbeiten »unter Regel und Abt«. Damit sind auch zwei ganz wesentliche Elemente einer zeitgemäßen Personalführung angesprochen:

- Ein Orientierungs- bzw. Ordnungsrahmen mit Zielen, Aufgaben und ganz konkreten Handlungsanleitungen.
- Ein praxiserprobtes Leitbild für Führende, das sich durch eine starke Positionsmacht und hohe ethische Anforderungen auszeichnet.

Besonders interessant erscheint es uns, das tradierte Führungskonzept mit »Autorität« und »Regeln« mit dem derzeit favorisierten kooperativ-partnerschaftlichen Führungsstil zu konfrontieren – um zu prüfen, ob sich daraus innovative Anregungen für eine der menschlichen Wesensart angemessene Personalführung schöpfen lassen.

1.3 Eine Führungskraft muss führen

Vom Prototyp des herkömmlichen Vorgesetzten – von der Vergangenheit bis in die Gegenwart hinein – wird erwartet, dass er die Aufgaben verteilt, die Mitarbeiter anweist, das »Wie« der Aufgabenerledigung plant und den Mitarbeitern vorgibt, die Aufgabenerfüllung überwacht und das Arbeitsergebnis kontrolliert.

Führungskräfte müssen heute insbesondere

- Initiative ergreifen bei auftauchenden Problemen, z. B. bei nicht tolerierbaren Soll-Ist-Abweichungen in ihrem Verantwortungsbereich;
- für klare Zielsetzungen in ihrem Führungsbereich Sorge tragen, denn ohne Ziele kann niemand planen, organisieren, realisieren, kontrollieren;
- Mitarbeiter motivieren, fördern, zur Zielerreichung hinführen;

- »zwischenmenschliche Reibungsverluste« durch Probleme und Konflikte ihrer Mitarbeiter minimieren;
- für Klarheit sorgen, damit die Mitarbeiter »wissen, wo und wie es lang geht«.

Nach den Grundsätzen einer zeitgemäßen Personalführung werden sich künftig die Führungskräfte vor allem mit der Erarbeitung, Umsetzung und Vermittlung von betrieblichen Zielen an ihre Mitarbeiter zu befassen haben. Das Führen durch die Vorgabe von Zielen gilt heute als eine dem Selbstverständnis der Mitarbeiter angemessenes Führungsprinzip. Auf dem Wege zur Zielerreichung haben dann die Vorgesetzten die Aufgabe, die Voraussetzungen dafür durch förderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen und die Mitarbeiter zu betreuen (»Coaching«). War der Vorgesetzte in der Vergangenheit in erster Linie durch sein überlegenes Fachwissen charakterisiert, so soll er künftig vor allem der Coach bzw. Personalförderer seiner Mitarbeiter sein.

Wenn ein Vorgesetzter zeitgemäß mit Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen führen will, wenn er sich zunehmend als Coach seiner Mitarbeiter versteht, wird er nur dann Erfolg haben, wenn er von seinen Mitarbeitern in seiner Führungsrolle persönlich akzeptiert wird. Diese Akzeptanz hängt entscheidend von seiner Führungspersönlichkeit ab (Schmidt [37]).

1.4 Personalführung wird zur Personalsteuerung

Ein Vorgesetzter sollte zuverlässig abschätzen können, wann er von der Sache bzw. den Notwendigkeiten der Zielerreichung her gefordert ist, um den Mitarbeiter zu unterstützen oder gegebenenfalls steuernd einzugreifen.

Es ist eine wichtige Aufgabe des Vorgesetzten, den individuellen Führungs- bzw. Steuerungsbedarf seines Mitarbeiters zu erkennen.

Um diesen individuellen Steuerungsbedarf festzustellen, bedarf es aufseiten des Vorgesetzten einer sensiblen Aufgeschlossenheit dem Mitarbeiter gegenüber. Versteht man unter Führen mit Sensitivität ein aktives, z. B. interessiertes Zuhörenkönnen und das Bemühen, den Mitarbeiter in seinem Denken und Handeln verstehen zu wollen, so ist Sensitivität eine für die Personalführung wichtige Grundeinstellung.

Führen mit Sensitivität heißt also, zu erkennen, wie viel Hilfestellung bzw. Fremdsteuerung jeder einzelne Mitarbeiter braucht, um das betriebliche Ziel zu erreichen.

Dazu ist ein geeignetes Menschenbild, eine Modellvorstellung der menschlichen Persönlichkeit dringend notwendig. Es ist Voraussetzung dafür, Mitarbeiter der menschlichen Wesensart angemessen führen zu können.