

Koordinieren statt anleiten – Plädoyer für ein zukunftsgerichtetes Führungsverständnis

Wir müssen das Führungsdenken in die Zukunft holen. Die Mitarbeiter von heute sind nicht mehr die von gestern. In Zeiten von hoher Volatilität und zunehmendem Wettbewerbsdruck wird Führen per Verantwortung der heutigen Komplexität am besten gerecht. Verantwortung schöpft die verborgenen Potenziale der Menschen in optimaler Weise aus und Führende können sich auf die Kompetenzen der richtig ausgewählten Mitarbeiter verlassen, die im Rahmen ihrer Verantwortung eine unternehmerähnliche Rolle ausüben.

Wolfgang Saaman

Führen von Mitarbeitern kann man auf einen einfachen Nenner bringen: dafür sorgen, dass Geführte erfolgreich bleiben oder erfolgreich werden. Klassische Führungstheorien und -konzepte schießen da oft weit am Ziel vorbei. Als Reinhard Höhn zwischen 1955 und Mitte der 1980er-Jahre sein Harzburger Modell verbreitete, klang „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ recht verheißungsvoll. Das Praxisergebnis sah anders aus. Von Höhn geschulte Manager führten gestelzte Gespräche, instrumentalisierten Mitarbeiter und gebärdeten sich überheblich und dominant. Bei Höhn selbst, den ich über zwei Jahre als direkten Chef erleben konnte, kam mit geballter Kraft dessen Autorität und Dominanz rüber. Das Modellversprechen „im Mitarbeiterverhältnis“ wurde vom Führungsalltag konterkariert.

Führungsansätze auf dem Prüfstand

Bis heute sind Führungsauffassungen eng mit Verhaltensempfehlungen an Vorgesetzte verknüpft. Das mag man so sehen, passt aber nicht mehr in die Zeit. Die Generation Y ist in ihrer Persönlichkeit gereifter und stellt Forderungen in Richtung Führungsqualität auf. Dass Führung Dienst am Mitarbeiter ist, wird in neueren Ansätzen zwar deutlicher betont als je zuvor. Allerdings sind auch hier Grenzen zu ziehen zwischen dem, was Führungsexperten für wichtig halten, und dem, was Mitarbeiter brauchen. Selbst wenn die Vorstellungen der Modellentwickler in die richtige Richtung zeigen, ist damit noch nicht gesagt, dass diese auch für die Geführten spürbar wird. Führung im Mitarbeiterverhältnis ist wichtiger denn je.

In St. Gallen hat man sich lange Zeit mit den Techniken des Führens auseinandergesetzt und dabei betriebswirtschaftlich substantiiert vieles berücksichtigt, nur nicht die Bedürfnisse und Emotionen der Geführten. Wenn Malik als ein Vertreter St. Galler Denkens bis heute den Unterschied zwischen Lea-

dership und Management nicht verstanden hat und Leadership für ein Unwort hält, so spricht das Bände. Der Ruf nach dem Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sagt noch nichts darüber aus, wie tragfähig die Beziehung zwischen den zwei aufeinander angewiesenen Parteien ist. Der Umbruch vom situativen Denken und den Kontingenzansätzen des Verhaltens der Führungskraft hin zu einer transaktionalen Führung, bei der der Geführte als Wähler seiner Führungskraft verstanden wird, mit der Macht, den Führenden abwählen zu können, ist als Überleitung zum nächsten Entwicklungsschritt im Führungsverständnis ein erster Ansatz, Führung richtig zu denken. Das Thema Führung soll sich auf den Mitarbeiter konzentrieren, nicht auf die Führungskraft, die manchmal zu viel und manchmal zu wenig von dem hat, was im zweiten Teil des Begriffes steckt: Kraft.

Wenn schon der Fokus auf den Führenden gerichtet wird, dann bitte so, dass er sich ständig fragt: Was richte ich aus? Was richte ich an? Von den meisten Führungskräften hört man, was





sie alles ausrichten. Die Mitarbeiter eben derselben Führungskräfte wissen aus eigenem Erleben unzählige Storys darüber zu berichten, was ihre Führungskraft anrichtet. Zum Beispiel damit, dass Mitarbeitern in plumper Weise gesagt wird, wie sehr man sie wertschätzt. Warum tun Führende das? Weil überall zu lesen steht, wie wichtig Wertschätzung in der Führung ist. Echte Wertschätzung sieht anders aus. Führende, die ihre Mitarbeiter wirklich wertschätzen, müssen dies nicht betonen. Das entgeht keinem Mitarbeiter. Wenn Führende das Wort Wertschätzung in den Mund nehmen, ist es meist nicht mehr als ein Übertünchen dessen, was fehlt: Aufmerksamkeit für das, was der Mitarbeiter leistet.

Der Übergang von einer auf die Führungskraft bezogenen Verhaltensperspektive hin zu einer Prozessperspektive ist auch nicht das Gelbe vom Ei. Prozess, das ist etwas Sachliches, Mechanisches, etwas, das man mit einem Bleistift auf einem Blatt Papier darstellen kann. Und alles, was man so darstellen kann, ist nicht Führung, wie sie Mitarbeiter benötigen. Oder können Sie den eingatmeten Sauerstoff im Raum zeichnerisch darstellen? Führung ist etwas, das man empfinden, aber nicht abbilden kann. Dieser Aspekt kommt bei allen Führungsmodellen zu kurz.

Führung als Beziehungsfrage verstehen

Die partielle Abkehr von stark reduktionistischen Modellen kommt langsam an dem Punkt an, wo Führung beginnt. Wenn man einen Satz liest wie „Heute liegt der Fokus im Feld der Führung nicht nur auf dem Führer, sondern auch auf den Nachgeordneten, Peers und Kollegen, Arbeitsbedingungen, Arbeitskontexten und Kultur“, so wird deutlich, wie weit der Weg noch ist, den wir vor uns haben, um Führung so auszurichten, dass Geführte sich von ihren Führenden bereichert fühlen. Führung findet nicht in verschiedenen Modellen – dyadischen, geteilten, relationalen, strategischen, globalen und komplexen, sozial-dynamischen – statt, wie man es in ökonomisch be-

gründeten Führungsauffassungen lesen kann. Führung ist einzig und allein eine Beziehungsfrage unter dem Aspekt der Rollenteilung zwischen dem, der führt, und dem, der sich führen lässt. Viele Mitarbeiter sind an dem Punkt angekommen: Chefs – nein danke. Das wäre heilbar, würden sich Führungskräfte mehr auf ihre Mitarbeiter einlassen.

Wenn laut Bundesministerium für Arbeit und Soziales eine „große Mehrheit der Führungsverantwortlichen [...] der Überzeugung [ist], dass sich die Führungspraxis in Deutschland deutlich ändern muss, damit Unternehmen fit für die

Zukunft sind – oder werden“ (BMAS 2014), wenn sich nach einer aktuellen Studie der Initiative Neue Qualität der Arbeit „mehr als drei Viertel aller Befragten [...] einen Paradigmenwechsel in der Führungskultur“ wünschen, so kann man schon von einer ernst zu nehmenden Notlage sprechen, die Leistung ausbremst. Der Mensch ist von Natur aus zur Leistung motiviert. Oder würde er sich sonst in seinem Hobby verausgaben? Statt sich in der Führungsfrage damit auseinanderzusetzen, wie man Mitarbeiter motiviert, sollte man sich besser damit beschäftigen, die Motive der Mitarbeiter zu entdecken, um sie in die für das Unternehmen nutzbare Richtung zu lenken.

Schluss mit der Chef-Zentrierung!

Die transformationale Führung von Bass und Avolio kann man als zeitgemäßes Führungsmodell bezeichnen. Dass es sich dabei auch nur um ein „Modell“ handelt, darf man nicht gerade als Reichtum dieses Ansatzes verstehen. Wenn die Geführten „Vertrauen“ gegenüber ihrer Führungskraft entwickeln sollen, so klingt das erst einmal gut. Dass Sie auch „Respekt“ und „Bewunderung“ gegenüber der Führungskraft empfinden sollen, riecht nach Staub am Modell. Die Generation Y steht nicht auf „Respekt“ und „Bewunderung“. Sie will durch Verantwortungsübernahme herausgefordert werden. Und die Betonung von „Loyalität“, die der Geführte dem Führenden entgegenbringen soll, ist schlicht zu einseitig ausgelegt. Loyalität ist ein Geschäft auf Gegenseitigkeit. Ob mit transformationaler Führung die Gruppe auf den Stand einer überdurchschnittlichen Leistung zu bringen ist, bezweifle ich und merke kritisch an, dass es auch hier wiederum „nur“ um das Verhalten der Führungskraft zu gehen scheint. Denn: Nach Bass und Avolio soll die Führungskraft zudem als „Vorbild“ wahrgenommen werden. Sie soll durch „anspruchsvolle Ziele herausfordern“, die „kreativen und innovativen Fähigkeiten“ ihrer Mitarbeiter freisetzen sowie als „Mentor und Coach“ auf die „individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter“ eingehen.

Auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen ist das A und O einer zukunftsgerichteten Führung. Wir müssen endlich begreifen, dass der Mensch in seinem Wesen so individuell ist wie sein Fingerabdruck. Das zu berücksichtigen macht anderes notwendig, als vorbildhaft zu erscheinen und Respekt auszulösen, um Bewunderung einzustreichen. Wir kommen mit der Chef-Zentrierung in der Führungsentwicklung nicht wirklich weiter, mögen die Modelle noch so verheißungsvoll klingen.

Es bleibt festzuhalten, dass sich das althergebrachte Führungsdenken in einem Punkt überhaupt nicht von den jüngsten Ansätzen unterscheidet: Fokus auf den Führenden, den Führenden und noch mal den Führenden. Nach meiner Ansicht ist dieser Fokus damit abgegolten, dass Führende besser bezahlt werden als Geführte. Folglich müssen sie auch mehr leisten. Es sei daran erinnert, dass der Regisseur in keinem Film, keinem Theaterstück zu sehen ist, wenngleich von seinem Zutun der Glanz der Schauspieler abhängt. Führende müssen lernen, ihre Mitarbeiter zu feiern, anstatt sich selbst feiern zu lassen. Führende sollten Geführte als voll mündig akzeptieren lernen. Mündige brauchen keinen Vormund, der Vorgaben macht und Verantwortung für sie übernimmt. Führung ist weder Erziehung (von Kindern) noch Abrichtung (von Tieren).

Worauf es beim Führen wirklich ankommt

Im Denken um Führung zählen andere Werte: Potenzialerkennung bzw. die Nutzung von Fähigkeiten zum Beispiel. Auf der Basis seiner Potenziale leistet jeder Mensch das Optimum, manche das Maximum. Potenzial mit Motivation in einen Topf zu werfen, wie es nicht selten von Führenden zu hören ist, kann tragische Folgen haben. Wer motiviert ist, mit Skiern einen Steilhang oder eine Buckelpiste herunterzuschießen, muss noch lange nicht das Potenzial dazu haben. Wer das Potenzial hat, fährt so souverän und sicher, dass er weder stürzt noch andere gefährdet. Potenzial ohne Motivation ist harmlos, Motivation ohne Potenzial hingegen tragisch.

Verantwortung zum Beispiel. Verantwortung kann man nicht „delegieren“, Verantwortung kann man nur erlauben, gewähren, erwarten. Jeder gesunde Mensch ist zur Verantwortungsübernahme in der Lage. Andernfalls dürfte man ihn am Straßenver-

kehr nicht teilnehmen lassen, nicht als Fußgänger und schon gar nicht als Radfahrer oder Fahrzeuglenker. Zu unterscheiden ist in der Wirtschaft allerdings zwischen Führungs- und Handlungsverantwortung. Erstere besteht darin, dem richtigen Mitarbeiter mit den passenden Potenzialen die geeigneten Rollen anzuvertrauen und – wie schon gesagt – dafür zu sorgen, dass er erfolgreich bleibt oder erfolgreich wird. Die Handlungsverantwortung kann kein Führender seinen Mitarbeitern abnehmen; wohl aber lässt sich überprüfen, ob Mitarbeiter die Frage beantworten können, warum sie so und nicht anders gehandelt haben.

Führung ist Leiten im Sinne von Koordinieren. Dort müssen wir hin. Von diesem Punkt sind wir aber noch weit entfernt. Spannt man ein Dach über die wesentlichen Kernpunkte der Führung, so kann man vom Leben in einer Leistungskultur sprechen, einer Kultur, in der Störungen mit der Kultur und der Führung auf ein Minimum reduziert werden und jeder sich als Verantwortlicher für die ihm zugewiesenen Rollen und als Mitverantwortlicher für das Ganze versteht.

Kernpunkte einer zeitgemäßen Führung

- die Potenziale und Motive der Mitarbeiter erkennen
- die Übernahme von Verantwortung erlauben
- als Koordinator leiten

Literatur

- Bernard M. Bass/Bruce J. Avolio (2004): Multifactor Leadership Questionnaire. Manual. Third Edition. Mind Garden: Lincoln, NE.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2014): Moderne Führung, zukunftsfähige Unternehmen. Pressemitteilung. Berlin.
- Höhn, Reinhard (1990): Führungsbrevier der Wirtschaft. Unter Mitarbeit von Gisela Böhme (1. Auflage 1966). Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2014): Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Monitor. Berlin.
- Mallik, Fredmund (2004): Gefährliche Managementwörter und warum man sie vermeiden sollte. Frankfurter Allgemeine Buch im FAZ-Institut: Frankfurt am Main.

Prof. Dr. Wolfgang Saaman hat Betriebswirtschaft und Psychologie studiert und in Philosophie promoviert. Er ist Gründer und Vorsitzender des Vorstands der auf Leistungskultur und Managementaudits spezialisierten SAAMAN AG, Autor und Professor für Leistungskultur.

