

Skriptum Führung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1. Grundlagen und Hintergrundfolien	4
1.1. Was Führungskräfte über Menschen wissen sollten	4
1.2. Führen als Steuerung lebender Systeme	26
1.3. Selbstorganisation und Führung	29
1.4. Führung als Teil von Management	35
1.5. Macht, Markt und Führung	46
1.6. Führung als politisches Handeln: Mikropolitik	49
2. Führung und Führungskräfte in der Praxis	52
2.1. Wissensstand zum Thema Führung	52
2.2. „Sandwichvorgesetzte“	53
2.3. Führungsstile	54
2.4. Persönliche Führungsqualitäten („leadership“)	58
2.5. Führen als widersprüchliches Handeln	61
2.6. Von dysfunktionalen Führungs-Mustern hin zu ganzheitlichen Führungssystemen	63
2.7. Schlechte Führung	67
3. Führungsbeziehungen	68
3.1. Followership	68
3.2. Führung jenseits der Hierarchie	75
3.3. Teams	81
4. Führung in spezifischen Feldern	92
4.1. Führung in Expert*innenorganisationen	92
4.2. Führung im öffentlichen Sektor	97
4.3. Sozialmanager*innen: Typologie und Empfehlungen	99
4.4. Sozialarbeit, Macht, Führung	104
5. Einige konkrete Formen bzw. Instrumente des Führens	111
5.1. Motivation	111
5.2. Gesundes Führen	114
5.3. Delegation	120

Vorwort

Blessin und Wick (Führen und führen lassen, 8. Auflage, Konstanz und München 2017) definieren als Zusammenfassung einer umfangreichen Auseinandersetzung mit der Definition von Führung folgendermaßen:

„Personelle Führung ist legitime bestimmende Einflussnahme auf das Handeln von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mithilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen.“

Demzufolge wird Führung von Personen wahrgenommen, wobei sie sich dabei anderer Personen oder technische Hilfsmittel bedienen können.

Führung ist durch eine geltende Ordnung gedeckt in Abgrenzung zu Verführung, Gewalt etc. .

Es geht um absichtsvoll und zielorientierte Einwirkungen auf Wahrnehmungen, Denken, Fühlen, Wollen und Tun. Erwünschtes Verhalten soll wahrscheinlicher, unerwünschtes Verhalten unwahrscheinlicher werden.

Bei den geführten Personen kann es sich um formal unterstellte, aber auch um formal gleichgestellte Personen oder Personengruppen handeln.

Führungsinterventionen sind vor allem dann nötig, wenn Überraschungen und Abweichungen vom geplanten oder gewohnten Gang der Dinge zu registrieren sind.

Das Handeln von Geführten ist durch eine meist große Zahl anderer Einflüsse vorbestimmt. Erst wenn in Differenz zu diesen Ausrichtungen interveniert wird, soll von Führung gesprochen werden. Wenn demzufolge Mitarbeiter*innen aus Gewohnheit oder wenn sie durch den IT-System gesteuert auch ohne Gegenwart bzw. Beobachtung einer Führungskraft ihre Arbeit machen würden, erzeugt die Führungskraft durch ihre Präsenz keinen Unterschied.

Folgt man der obigen Definition, leisten auch Bergführer*innen, Polizist*innen oder Sozialarbeiter*innen in ihrem professionellen Alltag Führungsarbeit gegenüber Kund*innen, Rechtsunterworfenen oder Klient*innen. Dies mag als Hinweis dienen, dass eine Auseinandersetzung mit Führung für alle Personen gewinnbringend ist, die in ihrer Leistungserbringung regelmäßig mit Personen befasst sind, auf die sie professionelle Einflüsse ausüben sollen, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen.

Gleichwohl versteht man in organisationalen Zusammenhängen unter Führungsarbeit die Tätigkeit von mit Entscheidungsbefugnis in ausgestatteten Führungskräften, die Verantwortung für die Erzielung definierter Ergebnisse tragen.

Man sollte allerdings besser von Führungsbeziehungen sprechen, da die Geführten nicht passive Marionetten sind, an denen die Führungskräfte ziehen. Vielmehr verarbeiten Geführte Führungsimpulse in einer durchaus eigenwilligen Weise. Zudem setzen sie mehr oder weniger überlegt und mit bestimmten Intentionen ihrerseits Handlungen oder Unterlassungen, die Wirkungen auf die jeweiligen Führungskräfte haben. Es entstehen somit Schleifen von Wirkungen und Gegenwirkungen.

Spricht man von Führung, ist es sinnvoll, die Bedeutung zweier anderer Begriffe Alfred Janes folgend kurz zu klären. Vor allem in der amerikanischen Literatur (John Kotter) unterscheidet man zwischen Leadership und Management. Leader haben laut Kotter Visionen, sie inspirieren, geben durch Kommunikation Orientierung, schaffen Motivation und gehen den Mitarbeiter*innen voraus. Manage*innen r weist Kotter hingegen den planenden, Ressourcen bereitstellenden, überwachenden, organisierenden, eher technischen Part zu. Henry Mintzberg integriert beide Funktionen in seinem Managementmodell (siehe dazu 1.4.). Führungskräfte bzw. Personen in Leitungsfunktionen haben jedenfalls typischerweise zwei Aufgabengebiete: einerseits die personenbezogene Führung ihrer Mitarbeiter*innen, andererseits strukturell-methodische Aufgaben.

Im Zusammenhang mit Führung gibt es eine Industrie von Büchern und anderen Medien sowie Bildungs- und anderen Beratungsangeboten. Vielfach decken hierbei die Angebote eine nicht geringe Nachfrage nach einfachen Erklärungen und Rezepten. Um einen Vergleich mit der Produktion von Gütern zu bringen: Führung ist keine Massenproduktion. Sie besteht auch nicht in Einzelanfertigungen, die unabhängig von konkreten Personen und Situationen laufend nach ein und demselben Rezept oder Bauplan erfolgen.

Wir gut führen will, muss über ein zumindest basales Verständnis des jeweiligen allgemeinen Kontextes, also der jeweiligen Organisation und ihrer Umfelder und der handelnden Personen verfügen. Dazu gehört auch ein gewisses Ausmaß an Selbstbeobachtung und Selbstreflexion.

Dies wird dann etwas wahrscheinlicher, wenn das oben angesprochene Basis-Verständnis vorliegt. Das vorliegende Skriptum will hierzu einen Beitrag leisten, aber auch ein facettenreiches Führungsverständnis ermöglichen und unter weitgehender Vermeidung trivialer Rezepte etliche Hinweise zur Ausgestaltung von Führungsbeziehungen geben.

Das Skriptum befasst sich grundsätzlich allgemein mit Führungsphänomenen.

Der 4. Abschnitt geht jedoch auf spezifische Fragen von Expert*innenorganisationen, Öffentlichen und Sozialen Organisationen ein, da das Skriptum im Kontext von Masterstudien in den Bereichen Public Management und Soziale Arbeit verfasst ist.

Wien, im Jänner 2020

1. Grundlagen und Hintergrundfolien

1.2. Was Führungskräfte über Menschen und ihre Vergesellschaftung wissen sollten

Vorbemerkung: Führung als Profession

Führung ist eine professionelle Tätigkeit. Es kann sein, dass jemand bloß ein oder zwei Mitarbeiter*innen zu führen hat und diese Aufgabe nur einen kleinen Teilausschnitt aus seinem gesamten Tätigkeitsbereich ausmacht. Es kann aber auch sein, dass jemand für mehrere Tausend von Mitarbeiter*innen Verantwortung trägt und die unmittelbare oder mittelbare Führungsarbeit einen erheblichen Teil seiner Zeit beansprucht. In jedem Fall bedeutet Professionalität, dass es Theorien, Methoden und Instrumente gibt, die erlernbar sind. Wie bei anderen professionellen Tätigkeiten auch gibt es dafür jeweils talentiertere, aber auch weniger begabte Menschen. Man kann sagen, dass die gelebte Professionalität abhängig ist von den Potenzialen eines Menschen und der Entwicklung seines Lernens. Unter Lernen sei hier ein Prozess verstanden, der zu relativ stabilen Veränderungen im Verhalten oder in Verhaltensmöglichkeiten führt und auf Erfahrung aufbaut. Lernen ist die Folge der Interaktion eines Menschen mit seiner Umgebung. Es ist an den Verbesserungen der Leistungen erkennbar.

Es genügt nicht, über bestimmte Methoden zu verfügen. Wesentliche Faktoren für Professionalität sind die den Techniken und Instrumenten zu Grunde liegenden Theorien und mentalen Modelle. Für professionelle Führung ist auch eine persönliche Auseinandersetzung mit den eigenen Mustern im Umgang mit anderen Menschen und mit Aufgaben sowie Entscheidungen angezeigt. Dies lässt sich anhand des folgenden Modells darstellen:



Theorie bedeutet hier nicht nur wissenschaftlich abgesicherte Denkgebäude, sondern auch allgemeine als gegeben angenommene Denkmodelle in bestimmten Professionen, die das Verhalten steuern, wie z.B. "Menschliches Verhalten lässt sich vor allem durch Normen und Sanktionen steuern" oder „Menschen verhalten sich rational und auf ihren Vorteil bedacht“ oder „Will man jemand erreichen und bewegen, bedarf es einer guten Beziehung.“

In Zusammenhang mit Führung ist die Unterscheidung zwischen der „Theorie X“ und Theorie Y“ (McGregor, Douglas): The Human Side of Enterprise, New York 1960, zitiert nach Nerdinger Friedemann W.: Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Stuttgart 2003) von hohem Bekanntheitsgrad:

Theorie X

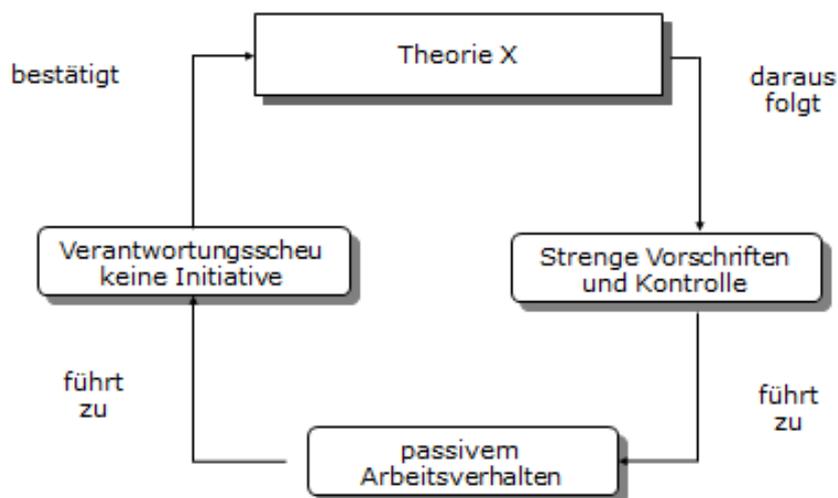
- Arbeit ist etwas das man primär nicht wirklich freiwillig macht
- Damit Leistung erbracht werden, sind Kontrollen und Sanktionen erforderlich
- Menschen haben Angst vor Verantwortung
- Kein Ehrgeiz
- Streben nach Sicherheit

Theorie Y

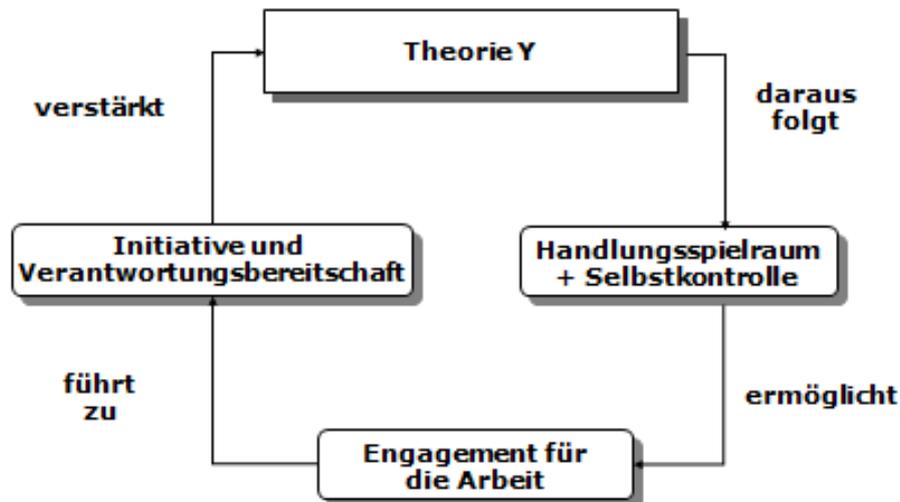
- Arbeit ist Quelle von Zufriedenheit
- Menschen möchten Verantwortung übernehmen und tun dies auch
- Freude an der Leistung & Kreativität
- Eigeninitiative und Selbstkontrolle

Beide Theorien haben eine hohe Tendenz, zu Handlungen zu führen, die ihre jeweilige Richtigkeit bestärken (Graphiken: Lobnig 2012), ein Phänomen das nicht nur für diese, sondern auch für andere Alltagstheorien gilt.

Der Regelkreis der Theorie X



Die verstärkende Wirkung der Theorie Y



Methoden sind in dem jeweiligen beruflichen Kontext allgemein gebräuchliche Vorgangsweisen oder Formen der Gestaltung von Arbeitsprozessen. Sie sind Wege zum Erreichen konkreter Ziele, z. B. dem Abschluss tragfähiger und nachhaltiger Vereinbarungen mit Mitarbeiter.*innen.

Persönlichkeit ist die Gesamtheit der Eigenschaften, die einen Menschen unverwechselbar machen und ihm eine charakteristische, unverwechselbare Identität geben.

Das Zusammenspiel von Theorien und Methoden ergibt eine spezifische Fachlichkeit. Beispielsweise ergeben Wissen über posttraumatische Stressreaktionen und das Vermögen, spezifische Gesprächstechniken im Umgang mit dramatisierten Menschen anzuwenden, eine entsprechende Kompetenz in der Krisenintervention.

Die einem Menschen zur Verfügung stehenden Arbeitsmethoden und seine Persönlichkeit ergeben einen konkreten Arbeitsstil. So werden von ihrem Naturell her extrovertierte, zupackende Vorgesetzte ein standardisiertes Mitarbeitergespräch anders führen als eher introvertierte, vorsichtige Kollegen.

Der Zusammenhang zwischen Theorie und Persönlichkeit formt eine bestimmte Grundhaltung. Dies äußert sich schon einmal darin, welche von mehreren zur Auswahl stehenden Theorien man es richtig akzeptiert. Im Allgemeinen positionieren Menschen sich zu Theoriegebäuden entsprechend ihren Glaubenssystem. So lehnen zwei Drittel der republikanischen Wähler*innen in den USA die Evolutionstheorie ab und halten die biblische Schöpfungsgeschichte für wahr (<http://www.shortnews.de/id/670547/usa-wahlkampfthema-kreationismus-waehler-der-republikaner-glauben-an-schoepfung>, 20.9.2013).

Im Bereich der Führungstheorien steht den Interessierten über das X,Y-Beispiel hinaus eine beachtliche Auswahl zur Verfügung. Was zu einem passt, nimmt man gerne an. Irritierende Informationen werden tendenziell ausgeblendet. Was man

glaubt, vermeint man zu wissen. Im Konflikt zwischen rational für richtig gehaltenen Führungstheorien mit persönlichen Charakterzügen haben wohl letztere auf die Grundhaltung einen stärkeren Einfluss.

Entsprechend dem vorgestellten Modell von persönlicher Professionalität gibt es mehrere Gründe, sich damit auseinanderzusetzen, was Menschsein bedeutet, was Menschen bewegt, wie sich Menschen aufeinander beziehen und wie sie erreicht werden können.

Sowohl die Grundhaltung, die Menschen zu ihrer Arbeit beziehen wie ihr konkreter Arbeitsstil sind von der Ausformung der Persönlichkeit abhängig. Wenn man Menschen Anstöße zur Verbesserung ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit sowie zu ihrer Arbeitszufriedenheit geben will, muss man sich mit ihrer Persönlichkeit auseinandersetzen. Wie man dies tut ist eine Frage des höchstpersönlichen Führungsverständnisses sowie des eigenen Führungsstils.

Auch im öffentlichen Sektor, bei der Produktion von "public goods" wie z.B. Beispiel im Gesundheit- und Erziehungsbereich haben Managementmethoden wie Qualitätsmanagement und Controlling mit verschiedenen ausdifferenzierten Instrumenten (ISO, EQM, Balanced Score Card) Einzug gehalten. Dies führte einerseits zu einer Professionalisierung der Leistungserbringung. Andererseits wird bei unreflektiertem Umgang mit diesem Instrumentarium ausgeblendet, dass Menschen und Organisationen aus Sicht der Systemtheorie eigen-sinnig und eigenwillig sind und nicht nach einem Maschinenmodell gesteuert werden können (siehe hierzu Gratz 2012, 14).

Eine besondere Bedeutung kommt bei der Umsetzung von Managementmodellen der konkreten Führungsarbeit, insbesondere der von Führungskräften in den Bereichen der unmittelbaren Leistungserbringung („point of sale“) zu. Auch hier gibt es aktuell eine gewisse Tendenz, zu viel Wert auf Instrumente, Techniken und Methoden zu legen und eine kritisch-selbstreflexive Auseinandersetzung mit Grundhaltungen eher zu vernachlässigen. Vordenken erfordert jedoch Nachdenklichkeit, auch darüber, wie Menschen fühlen, denken, handeln und interagieren.

Eine gängige Definition von Führung lautet: „Durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele.“ (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrung.html>). Wer führt, sollte daher über Menschen und ihre Vergesellschaftung Bescheid wissen.

Sowohl die Grundhaltung, die Menschen zu ihrer Arbeit einnehmen wie auch der konkrete Arbeitsstil sind von der Ausformung der Persönlichkeit abhängig. Wenn man Menschen Anstöße zur Verbesserung ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit sowie zur Erhöhung ihrer Arbeitszufriedenheit geben will, muss man sich mit ihrer Persönlichkeit auseinandersetzen. Wie man dies tut, sollte nicht nur eine Frage des höchstpersönlichen Führungsverständnisses sowie des eigenen Führungsstils sein, sondern auch eine wissenschaftliche Fundierung aufweisen.

Der Erwerb von solchem Wissen erscheint gegenwärtig besonders attraktiv. Von der Beobachtung von Kleinkindern und klinischer, insbesondere auch psychotherapeutischer Forschung über sozialpsychologische Experimente bis hin zu naturwissenschaftlichen Forschungsergebnissen der Neurowissenschaften lässt sich ein Bogen spannen, der bei weiterhin vorhandenen Unterschieden und Kontroversen

ein insgesamt einigermaßen geschlossenes Bild vom Menschen und seiner Vergesellschaftung ergibt.

So ist es als gesichert anzusehen, dass die Erfahrungen der ersten Lebensjahre von sehr hoher Bedeutung für die psychische Dynamik von erwachsenen Menschen sind. Auch haben unbewusste Vorgänge für die Befindlichkeit und das Handeln von Menschen und deren Wechselbeziehungen eine große Bedeutung.

Es erscheint nachgerade verblüffend, dass in vielen Bereichen der (angewandten) Managementwissenschaften dieser als gesichert anzusehende humanwissenschaftliche Wissensstand ausgeklammert bzw. verdrängt wird. Dies kann auch als Hinweis für eine Gemeinsamkeit systemischer, psychoanalytischer und neurobiologischer Wissensbestände gesehen werden: Demzufolge nimmt man (für) wahr, was man (für) wahr nehmen will und nimmt nicht wahr, was man nicht als (für) wahr nehmen will.

Dies ist einerseits funktional: Persönlichkeitsstruktur, Professionalisierung und auf beiden Faktoren aufruhende mentale Modelle filtern das Chaos der permanent chaotisch einströmenden Umweltreize und geben Orientierung und Sicherheit. Wenn wir ständig hinterfragten, was uns und die Welt im Innersten zusammenhält, könnten wir unseren Aufgaben nicht gerecht werden und würden uns überfordern. Die Bedeutung unserer mentalen Modelle legt es jedoch nahe, dass wir sie in zumindest größeren Abständen und aus konkreten Anlässen (z.B. des Scheiterns) auf ihre Tauglichkeit überprüfen. Wir haben eine hohe Neigung, bei Problemen unsere Anstrengungen innerhalb unserer mentalen Modelle Modelle zu vergrößern. Der Grundsatz des immer mehr Desselben jedoch führt früher oder später zu einer Logik des Misslingens (Dörner 1989).

Im Folgenden sei eine Auswahl an Informationen zusammengestellt, die keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, sehr wohl aber die persönliche Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltensmustern auch in der Führungsarbeit anregen soll.

Es ist vorteilhaft, die persönlichen Glaubenssysteme in zumindest größeren Abständen auf ihre Aktualität, Realitätsnähe sowie ihre Potenziale, zur Bewältigung der aktuellen und absehbaren Herausforderungen beitragen zu können, zu überprüfen. Dies mag unter Umständen auch mühsam, manchmal sogar schmerzlich sein. Es verbessert jedoch die Chancen, wirksame Führungsarbeit zu leisten und somit berufliche sowie persönliche Zufriedenheit zu erreichen.

Allgemein formuliert bewegen sich Menschen in einem relativ engen Möglichkeitsraum, der durch ihre Anlagen und ihre früh(er)en Erfahrungen abgesteckt ist. Die Chancen, die begrenzten eigenen Wahl- und Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen, hängen davon ab, wie sehr man sich auf eine Erkundung des Möglichkeitsraums, seiner Grenzen und Möglichkeiten seiner Erweiterung einlässt. Ein weiterer zentraler Faktor für ein erfülltes Leben ist, sich eine Umwelt, eine Umgebung zu suchen, die zu einem selbst passt. Dies gilt auch für die Frage, ob und welche Führungsaufgaben man anstrebt und einnimmt. Dieser Beitrag versteht sich auch als Anregung zur kritischen Auseinandersetzung mit den eigenen mentalen Modellen.

Man sollte die folgenden Ausführungen nicht unhinterfragt für wahr halten, sie aber auch nicht ohne kritische Auseinandersetzung als falsch einschätzen.

1. Der Mensch ist kein rationales, sondern ein rationalisierendes Wesen

Die Psychoanalyse als Wissenschaft war und ist seit ihrer Entstehung umstritten und besteht heute aus verschiedenen Positionen bzw. Schulen, die teilweise zueinander im Gegensatz stehen. Gleichwohl hat sie in den Human- und Sozialwissenschaften in verschiedener Form Eingang gefunden und ist Teil unseres Alltagsverständnisses geworden („Freud’scher Versprecher“). Die neuesten Ergebnisse der Neuro-Wissenschaften liefern Hinweise für die Bestätigung grundlegender Annahmen von Freud wie das Bestehen unbewusster psychischer Prozesse (z.B.: Kaplan-Solms, Solms, 2005).

Nach Gerhard Roth (2007a, 121 f.) finden folgende Grundaussagen Freuds eine neurobiologische Bestätigung:

- Das Unbewusste kontrolliert das Bewusstsein stärker als umgekehrt.
- Das Unbewusste (oder Es) entsteht vor dem Bewusstsein. Im Unbewussten sind sehr früh die Grundstrukturen des psychischen bewussten Erlebens festgelegt.
- Intelligenz ist nur ein Instrument, das Vorschläge für bestimmte zweckorientierte Entscheidungen macht. Entscheidend sind die bewussten oder unbewussten Emotionen.
- Unbewusste Konflikte äußern sich in „verkleideter“ Weise auf der Ebene der Bewusstseinszustände in Form von Träumen, Fehlleistungen und psychischen Störungen.
- Der Mensch ist kein rationales, sondern ein rationalisierendes Wesen. Wir sind in hohem Ausmaß damit beschäftigt, uns selbst und anderen rationale Erklärungen für das Verhalten zu liefern, zu dem uns unser Unbewusstes treibt.
- Weitere zentrale Elemente des psychoanalytischen Gebäudes sind:
- Wir sind nur teilweise Herr in unserem Innenleben, da wir wesentlich von unbewussten Trieben, Bedürfnissen, Ängsten, Ansprüchen und Geboten geleitet werden.
- Wir verfügen jedoch über – begrenzte – Möglichkeiten, uns bewusst, auch situationsadäquat und moralisch bzw. normgerecht zu entscheiden.
- Diese Möglichkeiten sind nicht nur von unserer persönlichen Konstitution und unserer psychischen Entwicklung in der Kindheit, sondern auch von späteren Entwicklungsimpulsen abhängig.
- Jeder Mensch hat in sich sowohl konstruktive, schöpferische als auch aggressive, zerstörende Anteile.
- Je nach psychischer Konstitution und persönlicher Entwicklungsgeschichte sind wir in einem Kontinuum zwischen gesund/normal und krank/gestört positioniert.
- Wir haben die Möglichkeit, aggressive Impulse umzuwandeln in wertvolle gesellschaftliche Beiträge, unter anderem durch unsere Berufswahl.
- Sowohl Selbstbestimmung wie funktionierende soziale Kontakte sind menschliche Grundbedürfnisse. Es besteht jedoch ein grundsätzlicher Konflikt zwischen einerseits Autonomie und Unabhängigkeit und andererseits Bindung an andere, Führen von Beziehungen und Fremdbestimmung; zwischen der Angst vor der Einsamkeit und der Angst vor dem Ausgeliefertsein.

- Wir neigen einerseits dazu, eigene Probleme in andere hinein zu verlagern (Projektion), also z.B., in ihnen das zu bekämpfen, was ihr im Innersten an uns selbst ablehnen.
- Andererseits haben wir eine gewisse Bereitschaft, uns durch andere bevorzugt an unseren sensiblen Stellen in Schwingung versetzen zu lassen, ihre emotionalen Probleme zu übernehmen (Introjektion).
- Die dargestellte Dynamik steuert nicht nur unsere private Sphäre, sondern auch unsere beruflichen Handlungen bei all ihrer geforderten Sachorientierung.
- Auch wenn wir mehr oder weniger reife Persönlichkeiten darstellen, ist es möglich, dass wir situativ bedingt in unserer psychischen Entwicklung jäh zurückfallen (auf ein „primitives Niveau“ regredieren). Unsere Realitätskontrolle ist dann massiv verringert. Wir werden somit stark von Emotionen bestimmt, werden einerseits von negativen Gefühlen wie Angst, Argwohn, Wut, Zorn gesteuert, andererseits aber auch von Sehnsüchten beherrscht, wie mit anderen zu einer starken, unangreifbaren Gruppe zu verschmelzen, von einem starken Führer geführt zu werden, unangreifbar bzw. siegreich zu sein.

Die Gefahr solcher Regression (Laplanche, Pontalis 1973, 436 ff) besteht einerseits in dramatischen Situationen und bei außergewöhnlichen Belastungen, andererseits in wenig oder nicht strukturierten Gruppensituationen, in von Massenphänomenen geprägten Situationen oder auch in überfordernden Arbeitssituationen.

2. Wie erträgt man Übertragungen?

Die Abhängigkeit von der Organisation, für die jemand arbeitet, stellt gleichermaßen ob man alleine arbeitet oder zehntausende Kolleg*innen hat, potenziell eine Wiederholung der Situation der frühen Kindheit dar. Man ist darauf angewiesen, welche Informationen man wie erhält, welche Arbeitsmittel man zur Verfügung gestellt bekommt. Man erhält ein Arbeitspensum, Qualitätserwartungen und verschiedene andere Normierungen vorgegeben und kann sich die Menschen, mit denen man zusammenarbeitet wie auch die Leistungsempfänger nicht aussuchen. Warum das alles so ist, kann man nur in einem beschränkten Ausmaß nachvollziehen.

Je transparenter Organisationen sind, je mehr sie Formen der Selbstbestimmung innerhalb definierter Rahmenbedingungen zulassen und gelingende Kommunikation und Kooperation fördern, desto wahrscheinlicher wird reife Leistungserbringung. Je mehr Organisationen ihre Mitarbeiter*innen unmündig halten, bevormunden, vereinzeln oder unkooperative Verhaltensformen fördern, desto wahrscheinlicher ist es, dass Menschen nicht ihre Potenziale ausschöpfen, sondern in eine frühere psychische Entwicklungsstufe zurückfallen.

Es gilt der Satz: "You can't kiss a system." Gemeint ist damit, dass eine Organisation, wie wirkmächtig sie auch ist, im Erleben von Menschen ein abstraktes Gebilde darstellt, dem man, wenn überhaupt, nur blasse Gefühle gegenüberbringt. Anders ist es mit dem jeweiligen konkreten Menschen, der einem als Vorgesetzte oder Vorgesetzter gegenübertritt. Sie oder er sind der Repräsentant*innen der Organisation, die von dieser ihr Geld dafür bekommen, dass sie ihre Interessen, Anforderungen und Zumutungen gegenüber ihren Mitarbeiter*innen vertreten und

durchsetzen. Vorgesetzte haben zwar die Möglichkeit, sich gegenüber ihren Mitarbeitern von der Organisation zu distanzieren. Dies bringt ihnen jedoch tendenziell nicht nur Probleme mit ihren eigenen Vorgesetzten ein, sondern auch mit ihren Mitarbeiter*innen, die sie nur allzu leicht als unehrlich, doppelbödig oder auch als zu schwach erleben, die von ihnen anerkannten Interessen der Mitarbeiter*innen nach oben durchzusetzen.

Eine Führungskraft ist somit psychologischen Zugzwängen ausgesetzt, die man als Übertragungen bezeichnen kann. Es sind zwei Arten von Übertragung zu unterscheiden, die institutionelle (Steinert, Pilgram 1973, 90 ff) und die individuelle Übertragung.

Zur institutionellen Übertragung: Mitarbeiter*innen zeigen häufig eine Ambivalenz gegenüber der Organisation. Diese verlangt von ihnen nicht nur Leistungen, sondern beraubt sie auch, was häufig schwerer wiegt, eines Teils ihrer persönlichen Freiheit. Vorgesetzte erfahren somit von ihren Mitarbeiter*innen zumindest gelegentlich Verhaltensweisen und Reaktionen, die nicht ihnen höchstpersönlich gelten, sondern die ziemlich ähnlich auch dann auftreten würden, wenn jemand anderer ihnen gegenüber säße. Für die Mitarbeiter*innen ist die bzw. der Vorgesetzte die oder der Chef*in, für die Organisation ist sie bzw. er ein ausführendes Organ. Die Funktion von Führungskräften als Stoßdämpfer zwischen den Mitarbeiter*innen und der Organisation ist relativ leicht nachzuvollziehen und vergleichsweise transparent. Man kann sich daher einigermaßen von Kränkungen persönlich distanzieren und abgrenzen, die auf institutioneller Übertragung beruhen, da sie eigentlich gegen die Organisation gerichtet waren, beispielsweise wenn Mitarbeiter*innen ihre Wut über verschlechterte Arbeitsbedingungen artikulieren.

Wesentlich schwieriger sind persönliche negative Erfahrungen handzuhaben, die dem psychoanalytischen Verständnis von individuellen Übertragungen (Mertens 2009, 222 ff) entsprechen. Gemeint ist hier die Übertragung von Gefühlen, die man in der Erfahrung mit früheren Bezugspersonen gemacht hat, auf Beziehungen, die der erwachsene Mensch führt. Wer sich insgesamt als Kind geliebt, geschätzt und geachtet fühlte, wird - insbesondere in Konfliktsituationen - seinen Vorgesetzten anders gegenüber treten als ein Mensch, der sich als Kleinkind mit harter Hand und uneinfühlsam behandelt vorkam. Es ist jedoch typischerweise nicht Aufgabe von Vorgesetzten, sich den Kopf zu zerbrechen, wie es einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter im Alter von zwei Jahren wohl ergangen sein mag. Man sollte sich jedoch bewusst sein, dass insbesondere Menschen mit ausgeprägten psychischen Problemen große Fähigkeiten haben, ihre Umgebung so zu beeinflussen, zu solch einem Verhalten zu bewegen, dass sie ihre frühen Erfahrungen als kleine Kinder bestätigt bekommen. Führungskräfte sind dann herausgefordert, sich solch einem emotionalen Sog, z.B. einer Verstrickung in Aggressionsspielen zu entziehen und souverän zu agieren.

3. Der Gang zum Chef als Weg zurück

Herr Meyer, der bei seinen Mitarbeitern eher gefürchtet als geachtet ist, wird zu seiner Chefin gerufen und vermutet, dass dies in Zusammenhang mit einer seiner letzten Entscheidungen steht, die nicht beabsichtigte Auswirkungen gezeitigt hat. Am Weg über den Gang erfährt er psychisch eine dramatische Verjüngung. Er wird zu

dem kleinen Kind, das zur Mutter befohlen wird und fürchtet ein weiteres Mal physisch oder auch „nur“ psychisch verletzt zu werden, weil ihm etwas passiert ist. Herrn Meyer ist dies nicht bewusst. Er wird jedoch von Gefühlen von Angst und Verzweiflung, aber auch von Wut und Zorn überschwemmt. Die Chancen stehen gut, dass er seine Chefin zu einem Verhalten provoziert, das sein, Meyers Weltbild ein weiteres Mal bestätigt, sei es dass es darin besteht, man habe keine Chance, anerkannt zu werden, habe keinen Wert und könne daher nichts leisten, sei es, dass die Bestätigung eingeholt wird, man müsse sich wehren und kämpfen, dann würden die anderen schon zurückweichen und einem Zumutungen, etwas zu leisten, ersparen.

Üblicherweise hilft es einer Vorgesetzten, die einem Menschen wie Herrn Meyer gegenüber sitzt nicht allzu viel, wenn sie bloß über eine oberflächliche Aneignung von Gesprächstechniken aus Konfliktmanagement-Seminaren oder ähnlichem verfügt. Es ist gar nicht so unwahrscheinlich, dass Herr Meyer verspürt: "Die klammert sich an eine angelernte Technik." und sich in seinem resignativen Rückzug oder auch in seiner wenig gehemmten Aggression bestärkt sieht.

Die Vorgesetzte ist gut beraten, das Verhalten von Herrn Meyer als Information anzusehen, die dieser über sich selbst zur Verfügung stellt. Sie sollte auf ihre Gefühle achten und sich die Frage stellen: Will ich es zulassen, dass Herr Meyer auf mich einen emotionalen Sog auslöst, der mich dazu bringt, meine Aufgaben und Gesprächsziele aus den Augen zu verlieren? Will ich mich in ein emotionales Spiel hineinziehen lassen, auf das ich üblicherweise, wenn ich gelassener bin, nicht einsteige? Wie kann ich Herrn Meyer klarmachen, dass ich ihn persönlich achte und mich für ihn verantwortlich fühle, aber gerade deshalb bestimmte Verhaltensweisen und Handlungen kritisch zum Thema machen muss?

Eine solche Gesprächshaltung setzt voraus, dass man über eine grundsätzliche Bereitschaft verfügt, Menschen achtungsvoll gegenüberzutreten sowie auch die produktive Handhabung von Konfliktsituationen als Kerngeschäft von Führungskräften ansieht. Beides, die Akzeptanz von Menschen, auch wenn sie schwierig sind und von Führungsaufgaben, auch wenn sie belastend sind, stellen zentrale Voraussetzungen gelingender Führungsarbeit dar. Um diese erfolgreich zu machen, ist das Beherrschen guter Gesprächstechniken hilfreich. Diese stoßen jedoch auf enge Grenzen oder können sogar kontraproduktiv wirken, wenn die Grundhaltung und die persönliche Eignung von Vorgesetzten fehlen, andere Menschen auch in als negativ erlebten Situationen positiv zu berühren und zu bewegen. Hier hat jeder Mensch seine persönlichen Grenzen. Diese sind jedoch nicht unverrückbar, sondern verschiebbar oder zumindest durchlässiger gestaltbar. Gutes Führen ist erlernbar.

4. Das Unbewusste: wer zuerst kommt, mahlt zuerst

Um das zuvor gebrachte auf eine allgemeinere Ebene zu heben: Das Unbewusste in uns ist früher vorhanden als das Bewusste.

Menschen können sich üblicherweise frühestens an Erlebnisse erinnern, die in ihrem dritten Lebensjahr stattfanden. Von dem, was vorher mit uns geschah, wie wir vorher die Welt erlebten, was wir vorher machten, haben wir keine bewusste Vorstellung. Dies ist so, obwohl in den ersten Lebensjahren die wesentlichen

Fundamente der Persönlichkeit, die uns Zeit unseres Lebens die Grundlagen unserer Identität darstellen, gelegt werden. Auch in dieser Zeit werden die Erfahrungen, die wir machen, laufend verarbeitet und abgespeichert, allerdings nicht in der Großhirnrinde, in der die bewussten Erinnerungen abgespeichert werden. Diese formt sich in den ersten Lebensjahren erst aus. Was zuvor geschieht, verankert sich in tiefer gelegenen Hirnregionen (im limbischen System) und hat zentrale Bedeutung für die psychische Entwicklung sowie unser lebenslanges persönliche Verhalten gerade deshalb, weil es uns nicht bewusst ist. Das in dieser Zeit Erlebte prägt sich tief in das emotionale Gedächtnis ein und formt dasjenige, was man Persönlichkeit und Charakter nennt. (Roth 2003, 236)

Das Gesamt der frühkindlichen Beziehungsmuster bezeichnet Ladan (2003, 20 ff) als „implizites Lebensszenario“. Diese Beziehungsmuster prägen unsere unhinterfragten Selbstverständlichkeiten im Verhalten, unsere Erwartungen in Beziehungen sowie unsere Interpretationen der Welt. Es handelt sich auch um die für uns selbstverständlichen Versuche, andere in der von uns gewünschten Weise reagieren zu lassen, so dass sie einen Beitrag dazu liefern, in unserem Lebensszenario mitzuspielen.

Weiters operiert das Unbewusste schneller als unser Bewusstsein. So wird das Angstzentrum auch durch Bilder erregt, die so kurz gezeigt werden, dass sie nicht bewusst wahrgenommen werden. Kandel (2006, 413 f) untersuchte mit seinen Mitarbeitern experimentell den Unterschied zwischen bewusster und unbewusster Furcht. Je höher der Wert für die unbewusste Hintergrundangst (Angststörung) der Versuchspersonen war, desto ausgeprägter erfolgte ihre Reaktion bei visuellen Reizen, die zu kurz für eine bewusste Wahrnehmung und Verarbeitung waren. Bei bewusster Wahrnehmung der Reize war die Stimulierung des Angstzentrums (Amygdala, Mandelkerne) bei Personen mit und ohne Angststörung ziemlich ähnlich. Kandel sieht darin einen biologischen Beleg für die Bedeutung des psychoanalytischen Konzepts der unbewussten Emotionen. Angst hat dann den größten Einfluss auf das Gehirn, wenn der Reiz der Phantasie überlassen bleibt und nicht unbedingt bewusst wahrgenommen wird.

Das Unbewusste begleitet kontinuierlich die Wahrnehmung unserer Umwelt und steuert auf diese Weise unsere Auseinandersetzung mit der Umgebung. Hierzu sei ein weiteres Experiment angeführt: Eine Gruppe von Versuchspersonen schätzte die Glaubwürdigkeit führender amerikanischer Politiker*innen ein, die andere Gruppe das Alter derselben Personen. Die Betrachtung der Fotos zeigte bei beiden Gruppen eine starke Aktivierung der Amygdala, wenn es sich um von der ersten Gruppe als nicht vertrauenswürdig eingestufte Politiker handelte. Die Mitglieder der zweiten Gruppe befassten sich jedoch nicht bewusst mit der Glaubwürdigkeit (Roth 2007, 29).

Roth folgert daraus, dass wir bei jeder Begegnung unbewusste Signale über unsere inneren Zustände und unsere Glaubwürdigkeit ausstrahlen und dass wir ebenso unbewusst solche Signale registrieren und bewerten.

Da diese limbische Ebene unser Verhalten in einem hohen Ausmaß steuert, erfordert soziale Wirksamkeit persönliche Glaubwürdigkeit, nicht nur, aber vor allem auch bei Führungskräften. Vorgesetzte werden laufend dabei beobachtet, wie sie selbst beobachten, wie bei ihnen (An-)Sagen und Handlungen übereinstimmen, wie sie positive und negative Sanktionen verteilen. Führungskräfte müssen damit leben, dass sie gegenüber ihren Mitarbeiter*innen kaum einen Kontrollschatten aufweisen.

Sie stehen laufend unter Beobachtung. Vertrauensbrüche werden in aller Regel wahrgenommen, dies auch dann, wenn sie nicht angesprochen werden. Das Zeigen von Misstrauen erfordert nämlich insofern ein Mindestmaß an Vertrauen, als darauf vertraut werden muss, dass die Misstrauensbekundung zu keinen Formen der Bestrafung führt. Die Thematisierung, wie viel Vertrauen vorhanden ist, gegeben und angenommen werden kann, aber auch welche Grenzen es hat, ist Zeichen einer reifen Arbeitsbeziehung.

5. Das Gehirn wird das, wozu man es benützt

Ein Manifest von elf Hirnforscher*innen (Elger u.a. 2006, 30 f.) führte nicht nur aus, dass unbewusste Prozesse bewussten vorausgehen, sondern betonte auch die enorme Adaptions- und Lernfähigkeit des Gehirns, die zwar mit dem Alter abnimmt, allerdings bei weitem nicht so stark wie vermutet. Aufgrund der neuronalen Plastizität wächst das Gehirn mit seinen Aufgaben. Dies trifft vor allem auf die Großhirnrinde zu und nur in wesentlich geringerem Ausmaß auf das Limbische System. Was unserem Bewusstsein zugänglich ist, kann wesentlich leichter weiterentwickelt werden als das nur schwer erschließbare Unbewusste.

Wir sind uns selbst jedoch nicht völlig ausgeliefert, sondern haben die Möglichkeit, uns auch dort weiterzuentwickeln, wo wir uns selbst und/oder anderen im Wege stehen. Der Mensch unterscheidet sich von anderen Säugetieren durch die Fähigkeit der Selbstbeobachtung und Selbstreflexion, der bewussten Auseinandersetzung mit dem, was um uns herum vorgeht und durch die Befähigung zu analysieren, wie beides, also unsere inneren Vorgänge und die Geschehnisse in unserer Umwelt miteinander zusammenhängen. Es liegt an uns, diese spezifisch menschliche Fähigkeit zu nutzen oder auch verkümmern zu lassen. Auch wenn uns vieles verborgen bleiben muss, haben wir die Möglichkeit, in uns hineinzusehen (Introspektion), in uns hineinzuhorchen sowie bewusst und sensibel die Signale aus der Umwelt aufzunehmen, ihnen nachzufühlen und über sie nachzudenken.

In seiner "Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn" benennt Gerald Hüther (2006, 98 ff) zwei wesentliche Wartungsmaßnahmen für unser Gehirn, nämlich Achtsamkeit und Behutsamkeit, also eine aufmerksame, wachsame und sensible Herangehensweise an das, was einem widerfährt und was man anderen widerfahren lässt. Hüther benennt einen einzigen schwerwiegenden Bedienungsfehler, den man seinem Gehirn widerfahren lassen kann: Das Nicht-Zeigen von Betroffenheit. Wer sich ein Bild von der Welt macht, demzufolge das, was geschehen ist, nicht auch mit einem selbst, sondern ausschließlich mit anderen Faktoren und allen möglichen Verhaltensweisen Anderer zusammenhängt, begibt sich der Chance, aus dieser erlebten Verantwortlichkeit heraus zu lernen, sich weiterzuentwickeln, zu wachsen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass das Leben aus Endlosschleifen vertaner Gelegenheiten und Chancen sowie aus laufenden Wiederholungen suboptimaler Muster besteht, ist dann ziemlich groß.

Für Führungskräfte stellt sich somit die Frage: Wie halte ich es persönlich mit Achtsamkeit, Behutsamkeit und Betroffenheit? Fördere oder behindere ich solche Haltungen bei meinen Mitarbeiter*innen?

7. Das Verständnis der Welt ist nicht selbstverständlich

Um nochmals auf das kleine Kind zurückzukommen: Es muss Verschiedenes lernen, das für erwachsene Menschen etwas Selbstverständliches ist. Wenn wir auf die Welt kommen, haben wir noch kein sicheres Gefühl dafür, dass wir etwas anderes sind als unsere Umgebung, dass zwischen beiden eine Grenze besteht. Wie sollte dieses Gefühl auch entstehen, wenn man vom Körper der Mutter umhüllt ist und Teil deren Blutkreislaufes ist? Aus der Lernerfahrung des Kleinkindes, dass es sich von seiner Umgebung unterscheidet, erwächst die Erfahrung, dass die anderen anders sind. Dies mag banal klingen, tatsächlich haben aber auch erwachsene Menschen eine beachtliche Neigung, andere als einem selbst gleich anzusehen. Dies gilt zwar nicht für die äußeren Merkmale, sehr wohl aber für die Gefühle und Bedürfnisse anderer Menschen. Es entsteht dann allzu leicht Unverständnis, wenn anderen etwas anderes wichtig ist und wenn sie etwas anderes wollen als man selbst.

Eine weitere wichtige frühe Lernerfahrung ist, dass die Welt weder nur schlecht ist, wie sie das Kleinkind erlebt, wenn es alleingelassen schreit, noch nur gut ist, wie sie beim Saugen an der Mutterbrust oder am Fläschchen erscheint.

Hierbei ist besonders wichtig, dass man ein grundsätzliches Vertrauen in die Welt entwickelt, gleichzeitig aber Gefahren und Risiken richtig einschätzen kann. Kinder bedürfen für ihre Entwicklung auch der Lernerfahrung, dass sie weder allmächtig sind, also nicht alles nach ihrem Willen gehen kann, noch dass sie ohnmächtig und völlig hilflos sind.

Fünf wesentliche Leistungen reifer Menschen sind demzufolge:

1. Das Erfassen und die Akzeptanz der Unterschiede zwischen Menschen.
2. Eine differenzierte Wahrnehmung der Welt als Quelle von Chance und Risiken, das Erfassen von Zwischentönen, aber auch von Mehrdeutigkeiten.
3. Die Fähigkeit, stabile Beziehungen zu führen, auch wenn in ihnen fallweise Frustrationen auftreten.
4. Die Kombination von Vertrauen, Achtsamkeit, Behutsamkeit mit Entschiedenheit, wo es um die Wahrung legitimer Interessen und die Vermeidung von Schäden geht.
5. Die Balance von Anpassung an die äußeren Umstände einerseits und andererseits Bemühungen und Kompetenzen, Anpassungen der Umwelt an die eigenen Bedürfnisse zu erwirken.

Führungskräfte können ihre Arbeit dann gut machen, wenn Sie im Regelfall diese fünf Leistungen gut genug erbringen können. Auch dann, wenn sie persönlich stark unter Druck geraten, sollten sie in ihrer Leistungsfähigkeit nur vorübergehend eingeschränkt sein, also über äußere und innere Ressourcen verfügen, um Stabilität und Selbstvertrauen zu bewahren bzw. wiederzuerlangen.

8. Druck kann Rück-Schritte erzeugen

Um auf Herrn Meyer zurückzukommen, der sich innerhalb weniger Sekunden beim Überschreiten des Ganges zum Zimmer seiner Chefin unfreiwilliger Weise um Jahrzehnte verjüngte: So gut wie alle Menschen haben aus ihrer Kindheit zumindest

kleinere Unvollkommenheiten in das Erwachsenenendasein hinübergenommen. Im üblichen Alltag fällt das niemanden auf, den anderen nicht und auch einem selbst nicht. Anders verhält sich dies aber, wenn wir persönlich unter Druck kommen, weil sich die Dinge anders entwickeln als wir gewohnt sind und weil wir dabei Erfahrungen machen, die vom Grundmuster her denen entsprechen, die wir als kleine Kinder ziemlich unangenehm erlebten. Das kann sich in Herzklopfen äußern, wenn man seiner Chefin oder seinem Chef in einer wichtigen Angelegenheit gegenübertritt oder in Verwunderung, wieso man immer wieder in kleingeistige Konkurrenzen eintritt, auch wenn man sich vorgenommen hat, sich auf solche Spiele nicht mehr einzulassen.

Die meisten Menschen verhalten sich üblicherweise in einem hohen Ausmaß reif und mündig. Es gibt jedoch nur wenige Menschen, die davor gefeit sind, sich in bestimmten besonderen Situationen unreif und befremdlich für sich und/oder ihre Umwelt zu verhalten. Menschen haben eine Neigung, in besonders belastenden Situationen zu regredieren, also auf frühkindliche, auch als primitiv bezeichnete Verhaltensweisen zurückgreifen.

Die Kunst von Führungsarbeit besteht unter anderem darin, solche Situationen wahrscheinlicher zu machen, die Menschen zu reifem Verhalten stimulieren und jene Situationen unwahrscheinlicher zu machen, die zu primitiven Verhaltensweisen führen.

9. Wenn die Balance verloren geht: Stress

Ganz allgemein entsteht Stress (genauer gesagt Distress), wenn nach subjektivem Erleben die zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht zur Bewältigung der situativen Anforderungen ausreichen oder dies zumindest fraglich erscheint (siehe hierzu und zum weiteren Langbein, Skalnik 2005, 264 ff); Röthel, Sattler-Zisser 2002, 17 f). Dies ist besonders dann der Fall, wenn die eigenen „Sollwerte“, also die persönlichen Grundbedürfnisse nach Liebe, Intimität, Zugehörigkeit, Ruhe, Selbstverwirklichung, Anerkennung, Autonomie und Sicherheit verletzt werden. Konflikte werden als belastend erlebt, wenn sie als emotional kränkend oder verletzend erlebt werden.

Stress ist ein für die psychische Regulation positive komplexe psychische und körperliche Reaktionsform auf Herausforderungen und Belastungen, wenn ein Wechsel zwischen Anspannung und Entlastung möglich ist.

Stress wird gesundheitlich und existentiell bedrohlich, wenn er durch eine Häufung auch vermeintlich kleiner alltäglicher Belastungen, die als nicht bewältigbar erscheinen, dauernd einwirkt. Stress in der Arbeitswelt ist sehr gut erforscht. Insbesondere folgende Rahmenbedingungen sind als Stressoren identifiziert: Kontrollverlust (man hat das Gefühl, die Arbeitsabläufe nicht beeinflussen zu können), mangelnde Anerkennung und fehlendes Lob, schlechtes Arbeitsklima (wo Gemeinschaftsgefühl und Fairness das Klima prägen, kommt Stress viel weniger vor).

Körperliche Folgen von Stress sind Muskelverspannungen, Bluthochdruck, erhöhte Spiegel an Blutfetten, Beeinträchtigungen des Immunsystems mit erhöhter Krankheitsanfälligkeit. Psychische Auswirkungen sind Reizbarkeit, Angst, persönliche Einengung, Schlafstörungen, erhöhte Neigung zu Suchtmittelkonsum, Erschöpfung bis hin zum Burn-out-Syndrom. Abgesehen von Stressvermeidung und

entwicklungsorientierter Bearbeitung persönlicher Stress-Muster sind verschiedene Formen der Entspannung und körperliche Bewegung relativ einfache Coping-(Bewältigungs-)Formen.

Fortgesetzter Stress hat auch neurobiologische Folgen. Dauert er längerfristig an, führt er zu einer Verschlechterung von Lern- und Gedächtnisleistungen, was die Leistungsfähigkeit weiter senkt. Die Amygdala wird in ihrer Funktionsweise durch Stress fatalerweise nicht beeinträchtigt, sondern zeigt eine erhöhte Aktivität (Roth 2003, 315). Dies hat negative Auswirkungen auf die psychische Regulation bis hin zur Panik und auf die Leistungsfähigkeit bis hin zu massiver Einengung gegenüber Problemen und zur psychischen Blockade. Somit ist man unter Stress nicht in der Lage, neue komplexere Verhaltensweisen zu entwickeln

Gelerntes kann zur späteren Problemlösung nur dann verwendet werden, wenn es in einer stimmigen, förderlichen Umgebung erfolgt. Lernen in einem negativen emotionalen Kontext, so unter Angst, ermöglicht lediglich das Ausführen einfacher gelernter Routinen. Dies liegt darin begründet, dass je nach Gefühlslage die Lernprozesse verschieden ablaufen. Während das erfolgreiche Einspeichern von Informationen in einem positiven emotionalen Kontext im Hippocampus geschieht, speichern in einem negativen emotionalen Kontext die Mandelkerne (Amygdala) diese Inhalte. Der Hippocampus speichert Einzelheiten ab, ruft sie nachts wieder auf und transferiert sie innerhalb von Wochen und Monaten in die Großhirnrinde, den „langsamen Lerner“, wo sie langfristig gespeichert werden. Die Funktion des Mandelkerns ist es hingegen, bei Abruf von assoziativ in ihm gespeicherten Material den Körper und den Geist auf Kampf und Flucht vorzubereiten (Spitzer 2002, 63).

Große Angst bewirkt zwar rasches Lernen, vor allem in Richtung auf Kampf oder Flucht bzw. Vermeidung. Sie ist jedoch für kognitive Prozesse insgesamt nicht förderlich und verhindert zudem genau das, was beim Lernen erreicht werden soll, nämlich die Anwendung des Gelernten auf viele Situationen und Beispiele.

Führungskräfte können nur dann gut führen, wenn Sie zunächst einmal bei sich selbst Anforderungen und Ressourcen in Balance halten. Zentrale Fragen sind:

- Wie kann ich meine persönlichen Ressourcen stärken und ausbauen?
- Wie kann ich mir äußere Ressourcen sichern und erschließen?
- Stelle ich an mich angemessene und realistische Anforderungen?
- Wie kann ich mich gegen überzogene bzw. unangemessene Anforderungen der Umwelt abgrenzen?

Führungskräfte sollten aber auch beobachten, wie Ihre Mitarbeiter*innen mit inneren und äußeren Anforderungen und Ressourcen umgehen und wie sie bei Störungen des dynamischen Gleichgewichts Unterstützung leisten können, wieder eine Balance zu erlangen.

10. Leistungen und Beziehungen – eine notwendige Partnerschaft

Die Aussicht auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendung und dementsprechende Erfahrungen sind eine zentrale Triebkraft für Leistungen (Bauer, 2006, 31 ff). Wer die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen von Menschen nachhaltig sichern und erhöhen will, muss ihnen die Möglichkeit geben, mit

anderen zu kooperieren und Beziehungen zu gestalten. Nach Bauer ist das menschliche Gehirn in besonderer Weise für Aufgaben optimiert, die unter dem Begriff „psychosoziale Kompetenz“ zusammengefasst werden. Unser Gehirn ist demnach weniger ein Denk- als vielmehr ein Sozialorgan.

Menschliches Desinteresse, Mangel an Förderung und ungenügende Anforderungen bewirken auch tendenziell eine Abschaltung des Motivationssystems. Wir sind als soziale und kooperative Wesen konstruiert. Gelingende Beziehungen sind das unbewusste Ziel allen menschlichen Bemühens, da sie mit der Ausschüttung der „Glücksbotenstoffe“ Dopamin, Oxytozin und Opiode einhergehen. Ohne Beziehung gibt es keine dauerhafte Motivation.

Führungskräfte sollten ihre Aufgabe daher nicht bloß darin sehen, einzelne Menschen zu führen, sondern vor allem auch deren Kommunikation und Kooperation positiv durch förderliche Rahmenbedingungen zu beeinflussen und somit den Sozialkörper ihrer Organisation(-seinheit) zu stärken.

Gute Arbeitsbeziehungen sind jedoch bloß notwendige, aber keine hinreichenden Voraussetzungen für Erfolg. Sie können auf Dauer nur dann als emotional positiv empfunden werden, wenn sie mit dem Bewusstsein verbunden sind, erfolgreich miteinander zu arbeiten. Es kann vorkommen, dass in einer Organisationseinheit oder in einem Team eine wohlig-kuschelige Atmosphäre herrscht und man sich gegenseitig rücksichtsvoll die unangenehmen Fragen erspart: Was machen wir eigentlich mit unserer Arbeit? Entsprechen wir den an uns gerichteten Erwartungen? Es bleibt dann jedoch bei allem Wohlbehagen, die Zeit mit netten Arbeitskolleg*innen angenehm zu verbringen, ein diffuses Unbehagen: Soll das Alles gewesen sein? Wird uns nicht irgendwann irgendjemand fragen, was tut ihr eigentlich? Was machen wir dann?

11. Der Mensch verhält sich nach den Verhältnissen

Kurt Levin (Levin, K., Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, 1963) entwickelte die Formel:

$$V = f(P,U)$$

Das Verhalten ist demzufolge eine Funktion aus dem Zusammenspiel von Persönlichkeit und Umwelt. Es gibt Situationen, denen sich kaum eine Person entziehen kann, die auch bei sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten zu sehr ähnlichen, um nicht zu sagen gleichförmigen Verhaltensweisen führt. Als Beispiel mögen massenpsychologische Phänomene dienen. Zum anderen gibt es Persönlichkeiten, die unabhängig von äußeren Gegebenheiten eigensinnig ihren Weg gehen, sei es der große Erfinder, der Manager des Jahres oder der an einer Psychose erkrankte Patient. Üblicherweise kommt es aber zu einem komplexen Zusammenspiel zwischen persönlichen Merkmalen und gegebenen Situationen. So hat in einer Abteilung Mitarbeiter*innen ihren persönlichen Arbeitsstil, eine tut mehr, der andere weniger, ein dritter teilweise auch etwas ganz anderes, insgesamt aber besteht ein Arbeitsverhalten, das mit dem, was erwartet wird, einigermaßen übereinstimmt. Es kann aber auch sein, dass jemand an einem neuen, förderlicheren Arbeitsort ein Verhalten zeigt, das seine früheren Kolleg*innen am alten Arbeitsort, so sie es erfahren, in großes Erstaunen versetzt

Zumeist legen wir an unsere Mitmenschen einen etwas weniger strengen Maßstab an, als er in Religionen definiert ist. Wir sind gegenüber Gedankensünden tolerant, sie kümmern uns nicht. Wir begnügen uns, wenn jemand ein Verhalten oder zumindest Beteuerungen für ein zukünftiges Verhalten zeigt, die mit unseren Erwartungen und Wünschen weitgehend konform gehen. Was jemand in seinem Tiefinnersten bewegt, wird in Arbeitsverhältnissen allenfalls dann relevant, wenn es besondere Indizien für Divergenzen zwischen Persönlichkeit und Verhalten gibt, die ernsthafte Zweifel an der Zuverlässigkeit des betreffenden Menschen stimulieren. Das ist gut so: Arbeitsverhältnisse sind kein Pakt mit einem Teufel, dem man sich mit Haut und Haaren verkauft, sondern bestehen im Austausch von Leistungen und Duldungen.

Das ist auch deshalb sinnvoll, weil Persönlichkeit etwas ist, das bei erwachsenen Menschen, wenn überhaupt, dann nur ziemlich schwer veränderbar ist. Am leichtesten gelingt das durch massive und/oder anhaltende Traumatisierungen. Menschen mit einem hohen Ausmaß an Vertrauen in sich und in die Welt sind aber auch hier zumeist widerstandsfähig und robust. Eine Persönlichkeit nachhaltig und tiefgreifend in eine von ihr und/oder ihrer Umwelt gewünschte Richtung zu verändern, ist ein höchst komplexes und anspruchsvolles Unterfangen, das am ehesten in Psychotherapien oder auch therapeutischen Einrichtungen gelingt. Stabile, langfristige positive persönliche Beziehungen vermögen hier wohl auch einiges.

Es ist jedenfalls sinnvoll, dass Chef*innen nicht auf die Veränderung der Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter durch ihr eigenes Führungsverhalten oder durch andere Umstände setzen. In umgekehrter Richtung, also für Intentionen von Mitarbeiter*innen, ihr Idealbild von einer Führungspersönlichkeit durch persönliche Verbesserung des Chefs verwirklichen zu können, gilt Gleiches.

Anstelle von Bemühungen, sich in nicht erfolgsträchtige Versuche zur Veränderung von Persönlichkeiten zu verzetteln, sollte man sich darauf konzentrieren, eine Umweltsituation zu erzeugen und darzustellen, die gewünschte Verhaltensweisen wahrscheinlicher und unerwünschte Verhaltensweisen unwahrscheinlicher macht.

12. Narzissmus und Paranoia: die Dosis macht das Gift

Nach Otto Kernberg (2000) arbeiten Organisationen neben anderen Voraussetzungen dann gut, wenn Führung von einer wirksamen und stabilen Autorität wahrgenommen wird.

Bei überzogener Autorität besteht die Tendenz, die Arbeitsbeziehungen dadurch zu (zer-)stören, dass in autoritärerer Form mehr Macht ausgeübt wird, als für die Erledigung der Organisationsaufgaben erforderlich ist. Dies bewirkt Widerstand bzw. regressive Prozesse.

Wenn die Befugnisse von Leiter*innen geringer sind als funktionell erforderlich ist oder Leiter*innen ihre Autorität nicht wirksam bzw. angemessen ausfüllen, bewirkt dies ebenfalls Regression in der Organisation: Die Klarheit der Aufgabenerfüllung schwindet, in der gesamten Organisation werden die Führungsfunktionen aufgeweicht, die funktionellen Grenzen zwischen den aufgabenorientierten Gruppierungen werden verwischt, es mehren sich unstrukturierte Gruppen- und Organisationsprozesse.

Regressive Prozesse in Großgruppen wie in Organisationen haben vor allem folgende Merkmale:

- eine unbestimmte Angst vor Aggression
- ein Gefühl der Ohnmacht
- ein Bedürfnis, Untergruppen zu bilden, die auf „die anderen“ Aggressionen richten bzw. projizieren
- Anstrengungen, um persönliche oder Kleingruppen-Macht über andere zu bekommen
- Angst, Opfer eben solcher Prozesse zu werden
- Wunsch, der Situation zu entkommen
- gleichzeitig ein Gefühl der Auflösung und Ohnmacht, wenn sich jemand von der Gruppe löst.

Dieser fortgeschrittene Prozess bewirkt eine wachsende Entfremdung von den Arbeitsaufgaben. Auch die Mitglieder der Organisation entfremden sich zusehends. Je länger diese Dynamik andauert, desto schwieriger wird es, rationale und effektive Lösungen zu finden.

Auf Leiter*innen lastet in solchen Situationen ein regressiver Druck durch Übertragungsphänomene der Organisationsmitglieder: Aufgrund von Erfahrungen mit früheren Bezugspersonen werden Wünsche und Bedürfnisse nach einerseits Abhängigkeit, Schutz, Versorgung, andererseits Konflikt, Rivalität und Idealisierung auf die Leiter*innen übertragen.

Auch bei optimalen Bedingungen (klare und angemessene Aufgabendefinition und Rollenverteilung sowie Dienstleistungsorientierung) in Organisationen gibt es jedoch mächtige Tendenzen, die Leiter*innen narzisstisch oder auch paranoid anzuregen. Diese Tendenz verstärkt sich, wenn die Leiter*innen persönlich den Anforderungen nicht gewachsen ist.

Leiter*innen sind gegen regressiven Druck dann optimal widerstandsfähig, wenn ihre Persönlichkeit neben anderen Eigenschaften auch einen mäßigen Anteil narzisstischer Tendenzen beinhaltet und sie über ein geringes paranoides Potential verfügen.

Ein hoher Grad an persönlicher Sicherheit in uneindeutigen oder krisenhaften Situationen und eine relative Unabhängigkeit von sofortigem positivem Feed-Back bietet die Basis für eine gesunde Einsamkeit von Leiter*innen. Es handelt sich hierbei um ein begrenztes Ausmaß an Narzissmus, das in eine insgesamt anpassungsfähige und stabile Persönlichkeit eingebettet ist. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die narzisstischen Tendenzen von Leiter*innen durch Schmeichelei u.ä. verstärkt werden. Hieraus können ein vermindertes selbstkritisches Einschätzungsvermögen und Anfälligkeit gegenüber persönlichen Korruptionen erwachsen. Dagegen vermag ein autonomes, reifes, zur Fairness befähigendes Über-Ich schützend zu wirken.

Paranoide Persönlichkeiten fühlen sich ständig verletzt, tendenziell verfolgt, verstehen jedes kritische Feed-Back als Insubordination und erleben ihre Organisation als Festung, hinter deren Mauern die ständige Gefahr einer fünften Kolonne lauert. Von solchen Personen sind jedoch Leiter*innen mit „normaler“ paranoider Befähigung zu unterscheiden. Ein völliges Fehlen von Cleverness und Argwohn würde Naivität bedeuten, da das Auftreten von Aggressionen und Ambivalenz, wie sie für alle menschlichen Beziehungen normal und für Organisationen typisch sind, verleugnet wird. Leiter*innen können es sich nicht

leisten, naiv zu sein. Sie müssen sich bewusst sein, das Ziel von Idealisierung und Regression zu sein.

Wenn jedoch die Haltung der Leiter*innen in narzisstische oder paranoide Regression umschlägt, kommt es zu einer sadistischen Kontrolle der Leiter*innen über die Organisation, sodass sich in der Organisation die Regression ausbreitet.

Das zentrale Paradoxon von Führung besteht somit darin, dass ein und dieselben persönlichen Eigenschaften, die in einem mäßigen Ausmaß positiv wirken, bei verstärkter Ausprägung höchst nachteilige Effekte in der Gesamtorganisation bewirken.

13. Eine schlecht definierte Aufgabe bewirkt schlechte Arbeit

Wilfried Bion (1990) entwickelte, u.a. auch auf Grund von Erfahrungen, die er als Leiter eines Psychiatrischen Krankenhauses der britischen Armee machte, ein Konzept, dass zwei Haupttendenzen in Gruppen beinhaltet.

Bion unterscheidet zwischen Gruppen, die ihre Aufgaben in reifer, realitäts- und leistungsorientierter Form erfüllen und solchen, die in „Grundeinstellungen“ (basic assumptions) verhaftet sind. Solche Gruppen zeigen eine häufig unbewusste Tendenz, die Arbeit an der Hauptaufgabe zu vermeiden. Auf diese Weise können sie der Arbeitsrealität zu entrinnen, wenn sie schmerzlich oder Angst erzeugend ist bzw. Konflikte in oder zwischen Gruppenmitgliedern verursacht.

Bion unterscheidet drei Grundeinstellungen:

1. Abhängigkeit (dependency): Eine Gruppe mit einer solchen Grundeinstellung verfährt, als ob ihre Hauptaufgabe einzig allein darin bestünde, für die Befriedigung der Wünsche und Bedürfnisse der Gruppenmitglieder zu sorgen. Von Leiter*innen wird erwartet, dass sie die Gruppe nähren und vor äußeren Anforderungen schützen.
2. Kampf-Flucht (fight-flight): Hier ist die Grundannahme, dass es eine Gefahr oder einen Feind gibt, der entweder zu attackieren ist oder vor dem man flüchten muss. Möglichkeiten einer differenzierten Auseinandersetzung oder der Erarbeitung einer Lösung, die der Aufgabe und beiden Seiten gerecht wird, werden nicht gesehen. Von Leiter*innen wird erwartet, dass sie diese Sichtweise teilen und ihr Leute in den Kampf oder in die Flucht führen.
3. Zusammenschluss (Pairing): Diese Grundeinstellung beruht auf dem gemeinsamen und unbewussten Glauben, dass, was auch immer die aktuellen Probleme und Bedürfnisse einer Gruppe sein mögen, sie durch ein künftiges Ereignis gelöst werden. Die Gruppe verhält sich so, als ob ein Zusammenschluss zwischen Gruppenmitgliedern oder vielleicht zwischen Gruppenleiter*innen und externen Personen die Erlösung bringen würde. Ein konkretes Beispiel: „Wir haben bereits dreimal vergeblich versucht, zusätzliches Personal zu erhalten. Irgendwann wird es schon klappen, auch wenn wir wissen, wie die allgemeine Budgetsituation ist. Solange wir nicht mehr Mitarbeiter*innen bekommen, macht es keinen Sinn über Veränderungen unserer Arbeitssituation nachzudenken, geschweige denn solche in Angriff zu nehmen.“ Von Leiter*innen wird erwartet, dass sie sich bemüht, das zumeist

illusionäre Ereignis herbeizuführen und die Gruppe nicht mit einem „Plan B“ behelligt.

Diese Grundeinstellungen haben zu Folge, dass die jeweiligen Gruppen massive Probleme haben, Frustrationen auszuhalten, der Realität ins Auge zu sehen, Unterschiede zwischen Gruppenmitgliedern wahrzunehmen, aus Erfahrungen zu lernen und somit wirksam zu arbeiten. Solche Gruppen erwarten von ihren Leiter*innen, dass diese sie in ihren Grundeinstellungen bestärken und unterstützen. Leiter*innen, die diesen Anleitungen nicht entsprechen, lösen Enttäuschung und Ablehnung hervor, werden entwertet, gemieden oder bekämpft.

Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der beschriebenen Grundeinstellungen ist umso geringer, je klarer die Aufgabe ist.

Das Bion'sche Konzept ist in Ergänzung mit dem Begriff der Primäraufgabe von Rice zu sehen (Hirschhorn, 2000, 98 ff). Die Primäraufgabe ist die vordringliche Aufgabe, die eine Organisation ausfüllen muss. Sie beschreibt den zentralen Zweck einer Organisation, auf den sich diese immer wieder einigen muss.

Diese Primäraufgabe ist nicht naturwüchsig vorgegeben, sie ist in Interaktion mit den relevanten Umwelten (Anspruchsgruppen, Auftraggebern) zu präzisieren und in organisationsinternen Kommunikationen und Entscheidungsfindungen umzusetzen. Die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Primäraufgabe hilft bei Auseinandersetzungen oder Konflikten:

- Was ist unsere Hauptaufgabe?
- Was ist demzufolge nicht die Hauptaufgabe?
- Wie gehen wir mit Unterschieden zwischen der Hauptaufgabe einerseits und andererseits Erwartungen von Anspruchsgruppen und unseren persönlichen Präferenzen um?
- Woran erkennen wir, ob unsere Arbeitsergebnisse der Hauptaufgabe entsprechen?

Nach Larry Hirschhorn ist die primäre Aufgabe nicht naturwüchsig vorfindbar, sondern Ergebnis eines Definitionsprozesses. Es gibt eine Zone der Ambiguität von Aufgaben, also einen Raum, der durch Entscheidungen zu füllen ist.

Solche Entscheidungen stehen umso mehr an, je diffuser, widersprüchlicher und überfordernder die Erwartungen der Geldgeber*innen, übergeordneten Entscheidungsträger*innen und sonstigen Stakeholder sind. Mit solchen Situationen können Führungskräfte offensiv und konstruktiv umgehen, indem sie mit den Mitarbeiter*innen eine Aufgabendefinition erarbeiten, die aus interner Sicht möglich und inspirierend ist. Gegenüber den Stakeholder*innen geht es bei Zielkonflikten nicht darum, deren Erwartungen möglichst weitgehend zu erfüllen, sondern diesen in einem Ausmaß gerecht zu werden, das die Wahrscheinlichkeit ernsthafter Schwierigkeiten geringhält. Die Hauptaufgabe sollte jedenfalls so definiert werden, dass sie den Mitarbeiter*innen die Möglichkeit und eine Orientierung gibt, den Anforderungen und Problemlagen der Menschen gerecht zu werden, für die die Organisation Leistungen erbringt.

Man sollte jedenfalls übergroße Ängstlichkeit vor Risiken in Bezug auf Entscheidungen über die Hauptaufgabe vermeiden. Das Risiko, durch eine klare Definition der Hauptaufgabe sich angreifbar zu machen und sich der Kritik auszusetzen, ist geringer als das, durch Orientierungslosigkeit leistungshemmende Grundeinstellungen zu stimulieren.

Sind die beschriebenen Grundeinstellungen einmal wirkmächtig, sind Leiter*innen besonders gefordert, sich von ihnen nicht infizieren zu lassen, sondern als Gegenstrategie geduldig und nachhaltig die Wichtigkeit der Hauptaufgabe und ihrer Bearbeitung zu betonen und vorzuleben. Wie auch bei anderen Leitungsproblemen kann man zumeist nicht auf rasche und weitgehende Erfolge setzen. Vielmehr sind Ausdauer, Zähigkeit und langer Atem erforderlich („Ich werde nicht aufgeben, und je eher das die anderen bemerkten, desto schneller werden sie aufgeben oder zumindest nachlassen“).

In der Praxis scheitern Führungskräfte nicht selten in der Durchsetzung von Anliegen, die auf Widerstand stoßen, daran, dass sie diese mit einer gewissen Ambivalenz verfolgen, die in aller Regel bemerkt wird. Ein auf diese Weise zusätzlich angeregter Widerstand, der bei Konsequenz von nicht allzu langer Dauer und Intensität wäre, führt dann zu der persönlichen Schlussfolgerung: „Ich habe mir gleich gedacht, dass es nicht klappen wird.“

14. Widerstand als Wegweiser

Auftretender Widerstand wird nur allzu bereit zum Anlass genommen, sich zurückzuziehen und Vorhaben aufzugeben. Es ist jedoch auch eine ganz andere Sichtweise möglich.

Der bereits zitierte Psychoanalytiker Wilfred Bion war im Ersten Weltkrieg Panzerkommandant. Er erhielt eine hohe Auszeichnung für die Eroberung einer Stellung. Hierbei steuerte er den Panzer bei sehr schlechten Sichtverhältnissen so, dass die Maschinengewehrgeschosse auf die Frontpanzerung trafen. „Bei jedem Einschuss, der uns traf, splitterten glühende Funken von der Panzerung, sodass wir durch die Einschüsse ein improvisiertes Navigationssystem hatten.“ Bion 1982, 162, zitiert nach Wiedermann 2007, 55)

Diese Erfahrung wird als Paradigma seiner psychoanalytischen Methode bezeichnet, in der der Widerstand zum Wegweiser wird. Abwehrhaltungen von Patient*innen, bestimmte Themen zu bearbeiten, dienen als Hinweis, dass es den Patient*innen um die Aufrechterhaltung von Mustern geht, deren Bearbeitung der Schlüssel für persönliche Veränderungen ist. (Wiedermann 2007, 55)

Bezogen auf Führung bedeutet dies, dass Formen des Widerstands einerseits wichtige Hinweise sein können, dass man selbst etwas übersehen hat oder falsch einschätzt. Kommt man nach kritischer Prüfung jedoch zum Ergebnis, dass man selbst richtig liegt, ist Widerstand als wichtiger Hinweis zur Fokussierung von Veränderungsbemühungen zu sehen. Soweit intensive diskursive Auseinandersetzungen zu keinem Erfolg im Sinne eines gemeinsamen Ergebnisses führen, sollte man geeignete Durchsetzungsstrategien (so wirksam wie erforderlich, so schonend wie möglich) auswählen und umsetzen.

15. Zwei Bilder von Führung

Führen heißt nicht, als Kapitänin auf der Brücke eines Schiffes zu stehen und dieses per Maschinentelegraph (oder Computer) zu steuern. Es bedeutet, auf einem Surf-Brett zu stehen oder auch an einem Gleitschirm zu hängen, den Elementen ausgeliefert zu sein, diese aber, vorausgesetzt, man versteht und respektiert sie, für

sich nützen zu können, um unbeschadet ungefähr dorthin zu kommen, wo man hin will.

Man kann Führung aber auch als professionelle gärtnerische Tätigkeit ansehen. Die Pflanzen folgen ihren eigenen Regelmäßigkeiten und Entwicklungszyklen, die Gärtnerin kann das Klima nicht steuern. Sie kann düngen, gießen, Unkraut jäten, Bäume pflanzen oder auch umschneiden, sie kann sich nach Kräften bemühen, sie mag sich für seine Arbeit begeistern (manche sprechen mit ihren Pflanzen), ihren Ertrag kann sie aber nicht im Voraus berechnen. Sie kann und soll auf den Garten persönlich stolz sein, darf aber dessen Zweck nicht aus den Augen verlieren – sei es, wirtschaftlichen Ertrag abzuwerfen, sei es, de Eigentümer*innen einfach zu gefallen. Sie kann schwerlich sagen, ob oder wann sie ihren Garten optimal betreut hat, sie weiß aber sehr genau, was sie auf keinen Fall tun darf, womit sie ihrem Garten schaden könnte. Sier versteht: Grashalme wachsen nicht schneller, wenn man an ihnen zieht. Sie hält sich schon dann für eine gute Gärtnerin, wenn sie ihre Pflanzen nicht in ihrem Wachstum behindert. Sie ist sich auch im Klaren, keine Denkmäler für die Ewigkeit zu errichten, sondern ein lebendes System zu betreuen, das sie irgendwann einem anderen übergeben muss, der möglicherweise damit etwas ganz anderes macht.

Zum Abschluss

Vor allem aber sollte man sich in Anbetracht der überfrachteten und überambitionierten Erwartungen an Führung vor Überforderungen schützen. Eine zentrale Aussage des Psychoanalytikers Winnicot: ist „the good enough mother“ (Abrams 2007, 17, 221): Es genügt, dass Mütter gut genug sind.

Führungskräfte sollten sich die Latte nicht höher legen. Je seltener man sich „I am a good enough leader“ vorsagt, desto größer wird die Gefahr, dass man irgendwann einmal nicht mehr gut genug für die Dienstleistung Führen ist. Es genügt, eben, dass man als Führungskraft gut genug ist. Das ist hinreichend anspruchsvoll.

Wenn man seinen Beruf schätzt und sich mit den (auch selbst) gestellten Aufgaben identifiziert und Menschen gern mag, ist die zentrale Voraussetzung für gute Führung bereits erfüllt.

Wenn man zudem seiner Umgebung, seinen Mitarbeitern und sich selbst mit Aufmerksamkeit begegnet, aus den gemachten Beobachtungen und Erfahrungen überlegte Schlussfolgerungen zieht, nach denen man bewusst handelt, kann man sich selbst, aber auch anderen einzelne Fehler verzeihen. Andere werden das dann auch tun.

Quellen:

- Abram, J., The Language of Winnicott, Second Edition, London 2007
- Bauer, J., Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren, Hamburg 2006
- Bion, W., The Long Week-End. 1897 – 1919. Part of a Life, Abingdon 1982
- Bion, Wilfred., Erfahrungen mit Gruppen und andere Schriften, Stuttgart 1990

- Elger, Ch., Friederici, A., Koch, Ch., Luhmann, H., von der Malsburg, Ch., Menzel, R., Monyer, H., Rösler, F., Roth, G., Scheich, H., Singer, W., Manifest zum Stand der Hirnforschung, Geist und Gehirn 6/2006
- Dörner, D., Die Logik des Misslingens, Reinbeck bei Hamburg 1989
- Gratz, W., Führung und Umgang mit Mitarbeitern, in: Pecher, (Hrsg.) Justizvollzugspsychologie in Schlüsselbegriffen, Stuttgart 2004, 63 ff
- Was zählt wirklich? Führung, Management, Bürokratie und die Vermessung der sozialen Welt, in: SiO Sozialarbeit in Österreich 1/2012
- Hirschhorn, L., Das primäre Risiko, in: Lohmer, M. (Hrsg.), Psychodynamische Organisationsberatung, Stuttgart 2000
- Hüther, G., Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen 2006
- Kandel, E., Auf der Suche nach dem Gedächtnis. Die Entstehung einer neuen Wissenschaft des Geistes, München 2006.
- Kaplan-Solms, K., Solms, M., Neuro-Psychoanalyse, Stuttgart (2005)
- Kernberg, O., Ideologie, Konflikt und Führung: Psychoanalyse von Gruppenprozessen und Persönlichkeitsstruktur, Stuttgart 2000
- Königswieser, R., Exner, A., Systemische Intervention, Stuttgart 1998
- Ladan, A., Kopfwandler, Frankfurt/Main, 2003,.
- Langbein, K., Skalnik, Ch., Gesundheit aktiv, Wien 2005
- Laplanche, J., Pontalis J., B., Das Vokabular der Psychoanalyse, Frankfurt 1973
- Lobnig, H: Theorie X und Y, Powerpoint-Präsentation 2012
- Mertens, W., Psychoanalytische Erkenntnishaltungen und Interventionen, Stuttgart 2009
- Roth, G., Fühlen, Denken, Handeln, Frankfurt/Main 2003
- Levin, K., Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern 1963
- Steinert, H., Pilgram, A., Über die Wirkungsmechanismen von Sozialarbeit und die organisatorische Bewältigung der Gegenübertragungsprobleme des Bewährungshelfers, in: Biermann, G. (Hrsg.) Jahrbuch der Psychohygiene, 1. Band. München 1973, 90-106
- Roth, G., Fühlen, Denken, Handeln, Stuttgart 2003
- Roth, G., Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten, Stuttgart 2007a
- Roth, G., Das Gehirn auf der Couch Neurobiologie und Psychoanalyse, in: Spitzer, M., Bertram, W. (Hrsg.), Braintertainment, Stuttgart 2007b
- Röthel, H., Sattler-Zisser, S., Selbstmanagement als Kunst in Bewegung zu bleiben, Herrsteiner 1/2002
- Spitzer, M., Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg 2002
- Steinert, H., Pilgram, A., Über die Wirkungsmechanismen von Sozialarbeit und die organisatorische Bewältigung der Gegenübertragungsprobleme des Bewährungshelfers. Einige Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Bewährungshilfe Wien. in: Biermann, G. (Hrsg.) Jahrbuch der Psychohygiene, 1. Band. München 1973, 90-106
- Wiedermann, Wolfgang, Wilfred Bion Biographie, Theorie und klinische Praxis des "Mystikers der Psychoanalyse", Gießen 2007
- <http://www.shortnews.de/id/670547/usa-wahlkampfthema-kreationismus-waehler-der-republikaner-glauben-an-schoepfung.>, 20.9.2013
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrung.html>, 12.9.2013

1.2. Führen als Steuerung lebender Systeme

In der Systemtheorie werden lebende Systeme, also auch Menschen und Organisationen, als sogenannte nicht-triviale Maschinen definiert zum Unterschied zu Trivialmaschinen. Diese wie z.B., elektronische Geräte oder Autos produzieren immer auf einen bestimmten Input einen bestimmten vorhersehbaren Output, es sei denn sie sind reparaturbedürftig.

Nichttriviale Maschinen sind eigen-sinnig und eigen-willig. Ihre inneren Zustände sind von außen her zwar irritierbar, aber nicht nach einem Ingenieurmodell steuerbar. Auf ein und denselben kommunizierten Reiz können ein Mensch oder eine Organisation je nach ihrer Verfasstheit gänzlich verschieden reagieren. Andere wieder reagieren, gleich wie man ihnen kommt, immer wieder gleich. Die Systemtheorie spricht von Autopoiese. Lebende Systeme sind so organisiert, dass sie sich aus sich selbst heraus ständig erneuern nach ihrem eigenen Operationsmodus. Lebende Systeme definieren sich in hohem Ausmaß über ihre Umweltbeziehungen. Die Verarbeitung der Umweltreize erfolgt aber nach der Eigengesetzlichkeit des Systems. Es sieht, was es sieht und sieht nicht, was es nicht will. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass Luhmann das Gelingen von Kommunikation als unwahrscheinlich bezeichnet hat. Ob Mitarbeiter*innen auf eine organisationale Neuerung begeistert, lethargisch oder subversiv reagieren, ist von außen her lediglich begrenzt beeinflussbar, aber nicht determinierbar. Unsere besten Absichten können als Zumutung erlebt werden, unsere Bemühungen, Störungen zu vermeiden, eben solche herbeiführen. Einflüsse sind unter dem Motto: „Beachten sie die unbeabsichtigten Wirkungen!“ möglich. Steuerbar, wie es der Kapitän von der Brücke seines Schiffes her vermag, sind lebende Systeme nicht.

Das Grunddilemma menschlicher Existenz zwischen Autonomie und Bindung stellt sich hier folgendermaßen dar: Uns ist die eigene Nicht-Trivialität, unsere Selbstbestimmung - dem einen eher da, dem anderen eher dort - ein Anliegen. Uns ist es aber ebenso ein Anliegen, dass sich unsere Umwelt - von der Familie, über Chef*innen bis hin zu Mitarbeiter*innen - so verhält, wie wir es wollen.

Um dieses Dilemma handhabbar zu machen, wurde folgendes Managementmodell entwickelt:

Die laufende Leistungserbringung wird durch triviale Grenzziehung gesteuert. Man geht davon aus, dass sich alle Mitarbeiter so verhalten, wie sie es sollen und trachtet, Abweichungen nach einem Reparaturmodell - kurzfristige Beseitigung der Störung - zu korrigieren. Wenn Personen und Organisationen handlungsfähig bleiben wollen, können sie nicht laufend über Funktionalität und Überleben nachdenken. Produktiv zu sein erfordert in weiten Phasen schlicht zu arbeiten, Leistungen zu erbringen. In begrenzten Phasen ist jedoch die Sinnfrage im Hinblick auf die Zukunft der Leistungserbringung und der Ausgestaltung der Binnenwelt des Systems sowie seiner Umweltrelationen zu stellen. Hier bekommt die Nichttrivialität, die Eigen-Sinnigkeit und die Eigen-Willigkeit der Akteur*innen Zeit und Raum. Nichttriviale Steuerung bedeutet gemeinsame Reflexion und gemeinsame Rahmenvereinbarungen.

Schlüsselmerkmale nichttrivialer Steuerung sind:

- Reflexion der Leistungserbringung, der Arbeitsbeziehung, der Entwicklungen in den relevanten Umwelten
- Gemeinsame Vereinbarung der Rahmenbedingungen, der Spielregeln, des Ressourceneinsatzes, der zu erbringenden Leistungen und ihrer Qualität, von Terminen und Zeiten, von Formen der Überprüfung der Vereinbarung.

Diese nicht-triviale Steuerung ist durch verschiedene Instrumente realisierbar:

1. Mitarbeiter*innengespräche, also periodische, aus der laufenden Kommunikation abgehobene Gespräche, die in Zielvereinbarungen und Entwicklungs- und Fördermaßnahmen münden

2. Entwicklungs-Klausuren von Teams bzw. Organisationseinheiten mit deren Leitern bei Veränderungen im Umfeld; Themen sind:

- Worin besteht die Veränderung?
- Was hat sich bewährt, kann bleiben?
- Welche Veränderungen in den Aufgaben, Kompetenzverteilungen sind notwendig?
- Wie werden wir das realisieren?
- Check-Points

3. Standort-Klausuren von Teams bzw. Organisationseinheiten mit deren Leitern in regelmäßigen, zumeist jährlichen Abständen; Themen sind:

- Was ist gut/schlecht gelaufen seit dem letzten Meeting?
- persönliche Feed-back-Runden
- Info-Austausch
- Worauf wird im nächsten Jahr besonders zu achten sein?

4. Zielvereinbarungen: Aufbau einer Verbindlichkeit, die von beiden Seiten getragen wird, zwischen: Leiter*in – Mitarbeiter*in, oder: Leiter*in – Team, oder: Auftraggeber*in – Projektleiter*in); Inhalte sind:

- Ist-Zustand: Kurze Beschreibung quantitativ/qualitativ
- Ziele: Beschreibung des Ergebnisses (quantitativ, qualitativ, was mit der Realisierung des Vorhabens erreicht werden soll), Nicht-Ziele (Kontrollfrage: Was ist NICHT Ziel des Vorhabens?)
- Beschreibung des Vorhabens: Hauptaufgaben, Schritte, Leistungsumfang, Kontrollfrage: Was ist NICHT Teil des Vorhabens?
- Ergebnis: Was liegt als Ergebnis des Projekts bzw. Vorhabens vor? Wie, anhand welcher Kriterien (quantitativ, qualitativ) wird beurteilt, ob das Ergebnis erreicht wurde (Woran kann man den erfolgreichen Abschluss des Vorhabens erkennen?)
- Kritische Erfolgsfaktoren (Risiken/Chancen)
- Umfeld des Vorhabens/ Nahtstellen mit anderen Vorhaben: Wer ist bei der Realisierung einzubeziehen, was ist zu berücksichtigen, welche Verbindungen mit anderen Vorhaben ist herzustellen?
- Rahmenbedingungen/Freiräume: Welche Rahmenbedingungen sind bei der Zielverfolgung zu beachten, welche Frei- und Spielräume bestehen für den Beauftragten, was ist dem Beauftragenden vorbehalten?
- Informationspolitik: Wer ist von dem Vorhaben von wem wie zu informieren?
- Ressourcen: Welche sachlichen, personellen und andere Ressourcen (z.B.: Wissensbestände) stehen zur Verfügung? Wie viel Arbeitszeit wird die Realisierung des Vorhabens voraussichtlich (Bandbreite) erfordern?

- Termine: Bis wann soll das Vorhaben erfolgreich abgeschlossen sein? Gibt es bezüglich bestimmter Teilschritte (Meilensteine) Terminisierungen? Zu welchen Zeitpunkten sind Beauftragende von dem Stand des Vorhabens zu unterrichten?

5. Großgruppenveranstaltungen, die raschen Wandel in Organisationen fördern.

Gemeinsam sind all diesen Interventionsformen insbesondere zwei Kalküle:

A. Die Eigen-Sinnigkeit und Eigen-Willigkeit von Menschen und Organisationen bedingt, dass nur das Chancen hat, in der Arbeit wirklich gelebt zu werden, was auf einem gemeinsamen Bild von der Wirklichkeit aufruht, beispielsweise darüber, was von der Organisation und ihren Mitarbeiter*innen erwartet wird, was ihre Stärken und Schwächen sind, welche Konfliktpotentiale vorhanden sind. Erfolgreiche Leistungserbringung setzt voraus, dass die an sich geringe Wahrscheinlichkeit, dass Kommunikation gelingt, durch gezielte Interventionen erhöht wird.

B. In Organisationen wird nur das wirklich gelebt, was zumindest auch Anteile von Selbstverpflichtung der handelnden Personen hat.

Nichttriviale Steuerung bedeutet, bei gegebenem hierarchischen Gefälle oder auch unter Gleichgestellten solche Vereinbarungen zu treffen, die den Verpflichtungen, Möglichkeiten und Präferenzen aller Beteiligten einigermaßen gerecht werden, die von allen unterschrieben werden können oder noch besser - dieses Ritual hat viel für sich- auch tatsächlich unterschrieben werden. Dieser Prozess wird als zirkulär bezeichnet, da jeweils das Ergebnis einer Operation mehrerer Beteiligten die nächste einleitet, als rekursiv, da laufend auf erzielte Ergebnisse Bezug genommen wird, als selbstreferentiell, da das soziale System sich selbst in seinem Operationsmodus beobachtet und thematisiert.

Lebende Systeme sind in eine Umwelt eingebettet, von denen ihr Überleben abhängt. Was dem Frosch sein Tümpel, sind einer Behörde das zuständige Bundesministerium, die Gesetzgebung, die Rechtsprechung, wichtige Stakeholder usw. Wenn sich die Umwelten verändern, entsteht ein Anpassungsdruck auf die Leistungserbringung. Will man die Qualität der Beziehung zu den relevanten Umwelten aufrechterhalten, muss sich der Modus von Selbstdarstellung und/oder Leistungserbringung ändern- Es muss sich etwas ändern, damit es gleichbleibt. Anders gesagt: Entweder man verändert sich oder man wird verändert. Ein Problembewusstsein hierfür kann nur entstehen, wenn es einer Organisation gelingt, einerseits die Umwelten zu beobachten und mit ihnen zu kommunizieren, andererseits im Binnenbereich wirkungsvoll über die Umweltbeziehungen zu kommunizieren. Rechtzeitige Veränderungen scheitern häufig daran, dass die Unabweislichkeit von geänderten Verhältnissen in den relevanten Umwelten nicht genügend wirkungsvoll kommuniziert und bearbeitet wird.

Je mehr Organisationen unter Bedingungen der Unübersichtlichkeit, Mehrdeutigkeit und Turbulenz, also ständigen raschen und markanten Veränderungen in den relevanten Umwelten arbeiten, je häufiger sie sogenannte böartige, also nicht wirklich lösbare Probleme zu bearbeiten haben, desto weniger können sie nach einem bürokratischen oder technokratisch-linearen Modell gesteuert werden, desto mehr bedürfen sie nichttrivialer Steuerung.

Die Schwierigkeiten, nichttriviale Steuerung zu realisieren, beruhen nicht zuletzt darin, dass Trivialisierung wesentlich anspruchsloser und scheinbar risikoärmer und

enttäuschungsfester ist – werden doch Fehlleistungen und Krisen üblicherweise am persönlichen Verschulden derer festgemacht, die sich der Trivialisierung entzogen haben. Solche Vorfälle dienen dann als Argument dafür, dass die Trivialisierungsschraube noch einige Drehungen weiter festzuziehen sei.

Dies bedeutet nicht, dass systemische, also nichttriviale Ansätze chancenlos sind. Sie werden umso mehr angenommen, als sich die Erkenntnis durchsetzt, dass die bestehenden Herausforderungen auf traditionellem Wege nicht bewältigt werden können.

Literatur:

- Foerster, Heinz von (1993): KybernEthik, Berlin: Merve
- Janes, A., Prammer, K., Schulte-Derne, M.(2001): Transformationsmanagement. Organisationen von Innen verändern, Wien, New York: Springer
- Simon, F. u. Conecta (1992): Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder wer handelt, der handelt, Heidelberg: Carl Auer

1.3. Selbstorganisation und Führung

(Auszug aus: Gratz, Wolfgang: Das Management der Flüchtlingskrise Never let a good crisis go to waste, Wien (NWV) 2016, S. 167 ff)

Die allgemeine Bedeutung von Selbstorganisation

Zunächst seien zwei Beispiele gebracht:

Durch die Erforschung der biochemischen und physikalischen Vorgänge im Gehirn auch mit bildgebenden Verfahren ist dessen Operationsmodus geklärt, ohne dessen Funktionsweise im Detail erfassen zu können. Unser Gehirn hat keine zentrale Steuerungsinstanz, sondern funktioniert in einem extrem komplexen Zusammenspiel von Genen, deren Expression aufgrund von Umweltreizen, der Wirkung von Botenstoffen und dem ständigen Aufbau und Abbau von Verbindungen (Synapsen) zwischen den Nervenzellen (use or lose it).¹ Die ungefähr 86 Milliarden Nervenzellen unseres Gehirns werden durch etwa 100 Billionen Synapsen verbunden. Die Formen und Dynamik der Verbindung wird einerseits durch die genetische Ausstattung, andererseits durch die Summe (der bereits im Uterus beginnenden) Lebenserfahrungen und unsere aktuellen Aktivitäten und Umwelterfahrungen geprägt. Wir haben es also innerhalb eines begrenzten Möglichkeitsraums in der Hand, die permanente Selbstorganisation unseres Gehirns zu beeinflussen.

Ein ökologisches Beispiel ist die Selbstregulation des Bestandes von Füchsen und Hasen, soweit keine äußeren Eingriffe erfolgen. Je mehr Hasen es gibt, desto mehr

¹ Eine kurze Zusammenschau findet sich z.B. in Gratz, Wolfgang: Frischer Wind für alte Konzepte? Neurowissenschaften und Jugendstrafrechtspflege, in: Schweder, Marcel: Handbuch Jugendstrafvollzug, Weinheim und Basel 2015, 828 ff

kleine Füchse überleben, die in der Folge mehr Hasen fressen, worauf es weniger Hasen gibt, wodurch die Fuchspopulation sinkt und die Hasenpopulation steigt, worauf der nächste Zyklus beginnt.

In Selbstorganisation zu intervenieren, ist eine riskante Angelegenheit. Carl Weick greift in seinem „Der Prozess des Organisierens“² auf ein Beispiel von John Steinbeck³ zurück. Als in Norwegen das Schneehuhn stark von Ausrottung bedroht wird, setzte man eine Abschussprämie auf seinen Hauptfeind, den Habicht aus. Nachdem viele Habichte getötet wurden, verschwand das Schneehuhn schneller als zuvor. Eine ökologische Analyse der „*beziehungsmäßigen*“ Aspekte zeigte, dass die Schneehühner von einer endemischen parasitären Erkrankung befallen waren, die in ihrem Anfangsstadium die Fluggeschwindigkeit des Huhns reduzierte. Die sich auf leicht jagdbare Beute konzentrierenden Habichte verhinderten ein Ausbreiten der Krankheit in voller Stärke. *„Die vermeintlichen Feinde des Huhns erwiesen sich.... schließlich als verkleidete Freunde.“*

Im menschlichen Sozialverhalten ist Selbstorganisation an sich weder gut noch schlecht, sie findet einfach statt. Hierzu zwei praktische Beispiele: Wenn in einer FußgängerInnenzone Musikant*innen Anklang finden, bildet sich um sie ein Menschenkreis fast wie mit dem Zirkel gezogen. Es waltet ein unausgesprochenes Verständnis über den optimalen Abstand. Kaum jemand wäre in der Lage, die Menschen selbst innerhalb relativ kurzer Zeit so aufzustellen.

Ein typisches Muster bei Auflösen eines Autobahnstaus ist zunächst schwer nachvollziehbar: Es geht eine Zeit lang relativ flott weiter. Plötzlich steht man dann aber wieder. Dies wiederholt sich einige Male, bis sich ein normaler Verkehrsfluss einstellt. Die Ursache sind „Drängler*innen“, die bei zu dichtem Auffahren bremsen, was eine Kette von Bremsungen der Nachfolgenden auslöst, die zum Stillstand führt, bevor sich die Kolonne wieder in Bewegung setzt. Der durch den Stau ausgelöste Stress, der Impuls, rasch und entgegen der StVO vorwärtskommen zu wollen, führt zu einer systemischen Dysfunktionalität.

Normen sind ein wichtiges Regulativ zur Selbstorganisation, können aber auch nicht erwünschte Wirkungen entfachen. Ein Beispiel ist die Alkohol-Prohibition in den USA der Zwischenkriegszeit.

Das Verbot von Tätowierungen im Strafvollzug führte solange zu verbreiteten Tätowierungen von Häftlingen, als diese als Ausdruck subkultureller Identifizierung und von Widerständigkeit fungieren konnten. Seit Tätowieren in der Gesellschaft üblich geworden ist, findet es im Strafvollzug kaum mehr statt, ist es doch seiner Outlaw-Symbolik verlustig gegangen. Überhaupt ist die Subkultur des Gefängnisses als Gegenreaktion auf die weitgehende Reglementierung des Lebens durch die Totale Institution Strafvollzug zu verstehen.⁴

Um ein Beispiel reaktiver Selbstorganisation aus dem behördlichen Alltag zu bringen: Der Autor supervidierte eine Organisationseinheit, in der unter erschwerten Bedingungen Bescheide zu produzieren waren. Als der Umgang mit Belastungen Thema war, sagte ein Teilnehmer: Wenn es mir zu viel wird, gehe ich zum Kasten.

² Weick, Karl: Der Prozess des Organisierens, Frankfurt/Main 1995, 127 f

³ Steinbeck, John, The Log from the Sea of Cortez, New York 1941

⁴ Gratz, Wolfgang, Im Bauch des Gefängnisses, Wien 2008

Auf Nachfragen zeigte sich folgende dort nicht bloß vereinzelte Arbeitsbewältigungsstrategie: Es existierte eine Vorgabe, wie viele Akten monatlich zu erledigen seien. Um das Pensum in jedem Fall erfüllen zu können, bewahrte der Beamte einige schnell zu erledigenden Akten im Kasten auf, um diese in Drucksituationen rasch fertigstellen zu können. Oberflächlich gesehen ist alles in Ordnung: Der Beamte erfüllt seine Vorgabe und reduziert Distress (der durch befürchteten oder wahrgenommenen Kontrollverlust entsteht), seine Vorgesetzten können höheren Orts darauf hinweisen, dass die Organisation gut läuft, da die Zahlen stimmen. Tatsächlich werden aber auch Erledigungen mit entsprechenden Auswirkungen auf die betroffenen Menschen verzögert.

Die Karriere des Begriffs „Team“ ist letztlich darauf zurückzuführen, dass der Wunsch besteht, die Selbstorganisationsfähigkeit von Mitarbeiter*innen in einer bestimmten Organisationseinheit zu stärken. In welchem Ausmaß dies gelingt, hängt vor allem davon ab, ob man Selbstorganisation tatsächlich fördert, umsichtig beeinflusst und in sie vertraut oder ob man bloß die Muster bürokratischer Engführung von Mitarbeiter*innen begrifflich behübscht.

Das Management von Selbstorganisation als Steuerungsprinzip in hierarchischen Organisationen wurde zu einem Zeitpunkt ausformuliert, als diese Begrifflichkeit noch nicht vorhanden war. Helmuth von Moltke (1800-1891) war unter anderem Chef des preußischen Generalstabs und führte die preußische Armee bei der Schlacht von Königgrätz persönlich. Einer der Faktoren der österreichischen Niederlage war die Führung der preußischen Truppen durch das von Moltke entwickelte Prinzip der Auftragstaktik.

Er gilt als Humanist mit starkem Vertrauen in die Fähigkeiten seiner Unterführer.⁵ Seine Forderung nach geistiger Unabhängigkeit und operativer Handlungsfreiheit der Unterführer formulierte er folgendermaßen: *„Gehorsam ist Prinzip, aber der Mann steht über dem Prinzip. ... Insbesondere den detachierten Führern muss man nur allgemeine Weisungen geben, nach denen sie frei handeln können.“*⁶

Moltke führte einen neuen Begriff in den Führungsvorgang ein: *„Direktiven“* anstelle der üblichen Befehle und Anordnungen. Er verstand darunter: *„leitende Gesichtspunkte. ... Letztere dienen dann als Richtschnur bei den übrigen selbständig zu fassenden Entschlüssen. Voraussetzung ist, dass die untergebenen Behörden den Zweck des Befohlenen erkennen, um nach diesem selbst dann zu streben, wenn die Umstände es erfordern sollten, anders zu handeln, als befohlen war.“*⁷ Die Direktiven schaffen somit wichtige Voraussetzungen für gelingende Selbstorganisation: einen erkennbaren Zweck, innerhalb dessen selbstbestimmte Vorgangsweisen möglich sind, einerseits auf der individuellen Ebene, andererseits im Zusammenspiel der verschiedenen mit einer Direktive ausgestatteten Organisationseinheiten.

Es spricht viel dafür, auch heute den Begriff Zweck zu verwenden in Abgrenzung zum Begriff Ziel, der im Management by Objectives das Gefährdungspotenzial hat, durch zu enge Zielformulierung Energie für erwünschte Selbstorganisation zu

⁵ Hinterhuber, Hans: Leadership, Frankfurt 2004, 122

⁶ Moltke, Helmuth von: Militärische Werke, Berlin 1892- 1912, zitiert nach: Hinterhuber, Leadership, 122

⁷ siehe obige FN

reduzieren und nicht beabsichtigte Formen von Selbstorganisation (siehe das Beispiel der Akten im Kasten) zu fördern.

Zudem findet sich der Begriff Zweck auch im Bereich des juristischen, seit 1867 grundrechtlich garantierten Gefäßes für zivilgesellschaftliche Aktivitäten, nämlich im Vereinsgesetz. Gemäß § 1 ist ein Verein *„ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks.“*⁸

Selbstorganisation vermag in vergleichsweise unaufwendiger Form Leistungen zu erbringen, die in einer bloßen Input-Output-Outcome-Relation für zentral gesteuerte Unternehmen oder staatliche Einrichtungen nicht möglich wären.

Wikipedia wird als das größte gemeinsam geschaffene Werk der Menschheit bezeichnet, das durch die Arbeit von Millionen von Freiwilligen entstanden ist. Es gibt aktuell 1,9 Millionen deutschsprachige und 5,1 Millionen Wikipedia-Beiträge.⁸

Es beruht auf Selbstorganisationsprozessen, die innerhalb eines von Administratoren, Korrekturen und „Vandalenjäger*innen“ geschaffenen, gewarteten und garantierten Regelwerks laufen. Die Ressourcen von Wikipedia kommen sämtlich auf freiwilliger Basis zustande: durch die Beiträge der Autor*innen und die Spenden der User*innen.

Ein weiteres aktuelles Beispiel für Selbstorganisation sind die „Panama-Papers“.⁹ Die „Süddeutsche Zeitung“ hatte einen Datensatz von 11,5 Millionen Dokumenten betreffend Offshore-Geschäftsvorgänge zugespielt bekommen und mit dem Internationalen Konsortium investigativer Journalist*innen (ICIJ) geteilt. Das ICIJ ist ein unabhängiges, mit Spenden finanziertes Netzwerk von Aufdeckungsjournalist*innen. Die genauere Vorgangsweise wurde im September 2015 von rund 100 Journalist*innen abgeklärt. Arbeitsteilig recherchierten 376 Journalist*innen aus 76 Ländern 214.000 Briefkastenfirmen. Die Kooperation hatte einige wenige zentrale Regeln: *„Alle Journalisten, die an dem Projekt teilnehmen, teilen während der Recherchen ihre Ergebnisse international, jedes Medium entwickelt seine eigenen Geschichten, die für alle Leserinnen und Leser kostenlos ins Netz gestellt werden müssen“*.¹⁰ Die internationale Veröffentlichung erfolgte am 3. April zeitgleich, diese Verbindlichkeit wurde, nicht selbstverständlich für die Medienwelt, konsequent eingehalten. Die Koppelung zwischen den selbstorganisierten Rechercheaktivitäten und den dahinterstehenden Medienunternehmen erfolgte höchst effektiv. Die Veröffentlichung erzeugte unmittelbare politische Auswirkungen und stieß eine Vielfalt behördlicher Ermittlungen an. Es ist es als extrem unwahrscheinlich anzusehen, dass, wenn nicht Journalist*innen, sondern Behördenvertreter*innen kooperiert hätten, so rasch solch umfangreiche Ergebnisse und solch große Wirkungen erzielt worden wären.

Formen der Selbstorganisation entstehen auch schlicht aus Anlässen. Neben Musikant*innen in FußgängerInnenzonen und Verkehrsstaus können diese auch Formen der Empörung über gesellschaftliche, politische oder ökonomische Missstände sein. Die Empörung über die Verhältnisse im Betreuungszentrum

⁸ Siehe hierzu u.a. Gratz, Wolfgang, und sie bewegt sich doch Entwicklungstendenzen in der Bundesverwaltung, Wien 2011, 20

⁹ <http://orf.at/stories/2331705/2331704/>, <https://cms.falter.at/falter/kategorie/themen/panama-papers/>, beide 6.4.2016

¹⁰ Falter 14/16, 12

Traiskirchen im Sommer 2015 stimulierte verschiedenartige zivilgesellschaftliche Formen der Selbstorganisation, die zugleich auch ein Fundament für die Beiträge der Zivilgesellschaft bei der Bewältigung der Transitbewegungen von Geflüchteten im Herbst/Winter 2015/16 waren.

Das Konzept der Selbstorganisation ist auch eine mögliche Hintergrundfolie zum Verständnis des österreichischen politischen Systems und seiner Nahtstellen zur Verwaltung. Die Stärke der Landeshauptleute beruht auf ihrer jenseits parteipolitischer Kalküle hohen Selbstorganisationsfähigkeit gegenüber dem Bund.

Der Transmissionsriemen zwischen Politik und Verwaltung, die Ministerkabinette, besteht in Informalität. Die offiziellen Regeln (Kabinettsmitarbeiter*innen haben keine Weisungsbefugnis gegenüber Beamt*innen, sondern sind Überbringer*innen der Anordnungen der Bundesminister*innen) sind eine Fassade, hinter der höchst dynamische Selbstorganisationsformen stattfinden: Auf der einen Seite die Kabinettsmitarbeiter*innen, deren Agenda verschiedene Spielformen des Umgangs mit geliehener Macht beinhaltet, auf der anderen Seite Spitzen- und andere Beamt*innen, die bemüht sind, in unterschiedlichen Legierungen ihre formale Position und ihre persönliche, durchaus auch inhaltliche Positionierung zu befestigen bzw. weiterzuentwickeln.¹¹ Dies bindet viel Energie der verschiedenen Akteur*innen und erleichtert nicht unbedingt den Wechsel in einen Krisenmodus, also hin zur Bewältigung von Krisen.

Zusammenfassend sei festgehalten:

- Selbstorganisation ist das eigenständige Verhalten einzelner Akteur*innen, vor allem aber das Zusammenspiel einer Mehrzahl von Personen und/oder Organisationen in einem bestimmten Kontext. Allgemein formuliert: Die gestaltenden und steuernden Einflüsse gehen von den Elementen des Systems aus.
- Selbstorganisation ist ein zentraler und konstitutiver Bestandteil von sozialen Systemen.
- Sie ist an sich weder gut noch schlecht, sondern abhängig vom Auge der Beobachter*innen erwünscht oder unerwünscht, funktional oder dysfunktional.
- Selbstorganisation stellt keinen Gegensatz zu anderen Steuerungsformen wie Hierarchie oder Normen dar, sondern ist mit diesen in einer jeweils spezifischen Weise mehr oder weniger verknüpft.
- „Gelingende“ (also von den Beteiligten bzw. von Anspruchsgruppen als befriedigend erlebte) Selbstorganisation ist an Voraussetzungen geknüpft:
 - o ein Zweck oder Anlass, der Energie für gemeinsame Aktivitäten liefert und eine gemeinsame Basis (common ground) darstellt
 - o das Entwickeln, Aufrechterhalten und Weiterentwickeln einiger zentraler Regeln (Paracelsus: Nur die Dosis macht das Gift)
 - o einigermaßen geklärte Rahmenbedingungen
 - o funktional sinnvolle Koppelung des sich selbst organisierenden Systems an die für es relevanten Teile der Systemlandschaft (z.B. des

¹¹ Siehe hierzu: Gratz, Wolfgang: Die Organisation eines Systems ist die Organisation der Unterschiede Zur Ausgestaltung der Nahtstellen zwischen Politik und Bundesverwaltung in Österreich <http://www.wolfgang-gratz.at/images/files/Nahtstellen%20Politik%20Verwaltung%20Gratz%20Langfassung.pdf>, 10.4.2016

Teams an die Organisation, der recherchierenden Journalist*innen an ihre Medienunternehmen).

Selbstorganisation und Führung

Um Beispiele aus Organisationen zu bringen: In einem Team werden in einem klaren, überschaubaren Rahmen ohne detaillierte Absprachen in gelingender Selbstorganisation gute Leistungen erbracht, in einem anderen führen paranoide Tendenzen des Leiters oder der Leiterin zu einer destruktiven Stimmung, die als reaktive Selbstorganisation des Teams verstanden werden kann.

Die Art und Weise, wie man kommuniziert, kooperiert, Entscheidungen trifft und Leistungen erbringt, unterliegt einer Eigendynamik, die zwar durch Vorgaben, Ressourcen, Rahmenbedingungen u.a. beeinflusst wird, aber nicht genau determiniert werden kann. Es ist möglich, durch bewusste und qualitätsvolle Führungsarbeit erwünschtes Verhalten wahrscheinlicher und unerwünschtes Verhalten unwahrscheinlicher zu machen. Garantien und Sicherheiten hierfür gibt es jedoch keine.

Führungsarbeit, Lehrtätigkeit und andere Formen der Übernahme von Verantwortung dafür, dass Menschen Ergebnisse erzielen, bedeutet demzufolge die Organisation von Selbstorganisation.

Erfolgsfaktoren für Selbstorganisation sind:

- Mut, unter Bedingungen von Ungewissheit und Mehrdeutigkeit Orientierung zu geben und Entscheidungen zu treffen
- Demut und Gelassenheit in Bezug auf ihre begrenzten Möglichkeiten gegenüber Eigen-sinnigkeiten und Eigen-willigkeiten
- Verbindlichkeit und Klarheit, um einen wirksamen Rahmen für Selbstorganisation zu schaffen
- Kritikfähigkeit, auch, um offen für die Erweiterung der begrenzten Informationsbasis über die Mechanismen der Selbstorganisation zu sein
- Vertrauen in die Ressourcen der Akteure, auch in Bezug auf deren Selbstorganisationsfähigkeit
- Wachheit und Wachsamkeit gegenüber Entwicklungen der Selbstorganisation, die die gute Erledigung der Aufgaben gefährden (können)
- Bereitschaft, einerseits gut funktionierende Selbstorganisation nicht zu stören, andererseits rechtzeitig Interventionen zu setzen, wenn dysfunktionale Formen der Selbstorganisation erkennbar sind.

Möglichkeiten, Selbstorganisation zu beeinflussen, sind:

- Wirken als Vorbild, als gute Autorität
- Erzeugen von Sinn, Visionen und Zielen (kein Deutungsmonopol beanspruchen, wohl aber die Verantwortung hierfür wahrnehmen)
- Einrichten und Pflege eines Kommunikations- und Entscheidungssystems
- Vereinbarungen treffen und überprüfen (Delegation, Zielvereinbarungen, Projektaufträge ...), in denen enthalten sind: Ziele, Regeln, Erfolgskriterien, positive und negative Konsequenzen bei erwünschten/nicht erwünschten Handlungen und Resultaten
- Aktives Management der Beziehungen zu den relevanten Umwelten

- auch informelle Kommunikation
- Konflikte erkennen und managen
- Angemessene Unterstützung geben
- Räume und Orte für Reflexion und Weiterentwicklung schaffen (persönlich, mit den einzelnen Beteiligten, mit Subsystemen (Teams), im Gesamtsystem, für das man verantwortlich ist).

1.4. Führung als Teil von Management

(Auszug aus: Henry Mintzberg: Managing
San Francisco (Berret-Koehler) 2011, Übersetzung: Wolfgang Gratz)

Management: Folklore und Fakten

Aktivitäten

Folklore: Manager*innen sind reflektierende, systematische Planer*innen. Sie sitzen an einem Schreibtisch, beschäftigen sich mit grundlegenden Gedanken, machen weitreichende Entscheidungen und planen vor allem systematisch die Zukunft.

Fakten (Ergebnisse zahlreicher Studien):

Manager arbeiten in einem hektischen Tempo. Aktivitäten von Vorarbeiter*innen dauern durchschnittlich 48 Sekunden. Mittlere Manager*innen können ohne Unterbrechung zumindest eine halbe Stunde lang nur jeden zweiten Tag arbeiten. Die Hälfte der Aktivitäten von Spitzenführungskräften dauert weniger als 9 Minuten. Auch Spitzenführungskräfte sind einem ständigen Strom von Telefonaten, Mails und persönlichen Kontakten ausgesetzt.

Manager*innen haben nie die Freude zu wissen, dass alles erledigt ist.

Es gibt ein hohes Ausmaß an Fragmentierung. Wichtige und banale Aktivitäten vermengen sich. Sie müssen darauf vorbereitet sein, Stimmungen rasch und häufig zu wechseln.

In einem gewissen Ausmaß lassen sich Manager*innen auf Unterbrechungen ein, weil sie den Fluss der aktuellen Informationen nicht stören wollen.

Um erfolgreich zu sein, müssen sie mit ihrer Oberflächlichkeit kompetent umgehen. Die sich aus der Arbeitssituation von Manager*innen ergebenden Zwänge begünstigen nicht persönliche Entwicklungen hinzu reflektierenden Planer*innen. Die Aufgaben bringen anpassungsfähige Gestalter*innen und Kommunikator*innen hervor, die lebendige, konkrete Situationen bevorzugen.

Kommunikation

Folklore: Manager*innen sind abhängig von aufbereiteter Information, die am besten durch ein formales System geliefert wird.

Fakten: Manager*innen klagen über eine zunehmende Zahl und größeren Umfang von Berichten, die unmöglich alle zu lesen sind. Manager*innen von Informationssystemen scheinen am wenigsten unmittelbar von der Technologie zu profitieren, für diese selbst verantwortlich sind. Sie verbringen zwischen 60 und 90 % der Zeit mit mündlicher Kommunikation.

Manager*innen beenden nicht ein Telefonat, ein Meeting oder eine E-Mail, um zur Arbeit zurückzukehren. Diese Kontakte stellen ihre Arbeit dar.

Manager*innen schätzen weiche Informationen: Gerüchte, Gerede Meinungen, Spekulationen („Heutige Gerüchte können die Fakten von morgen sein“). Formale Information liefert harte Zahlen und klare Berichte, sie ist klar. Informelle Information kann wesentlich reichhaltiger sein, wenn sie auch weniger zuverlässig ist (z.B.: Gesichtsausdrücke, Körpersprache bei Meetings).

Die Position von Manager*innen entspricht der Verengung einer Sanduhr, die sich zwischen einem Netzwerk von Kontakten nach außen und der internen Einheit, für die er zuständig ist, befindet.

Steuerung

Folklore: Manager*innen üben eine straffe Steuerung aus über ihre Zeit, ihre Aktivitäten und ihre Einheiten.

Fakten: Manager*innen sind weder die Dirigent*innen des Sinfonieorchesters noch Marionettenpuppen.

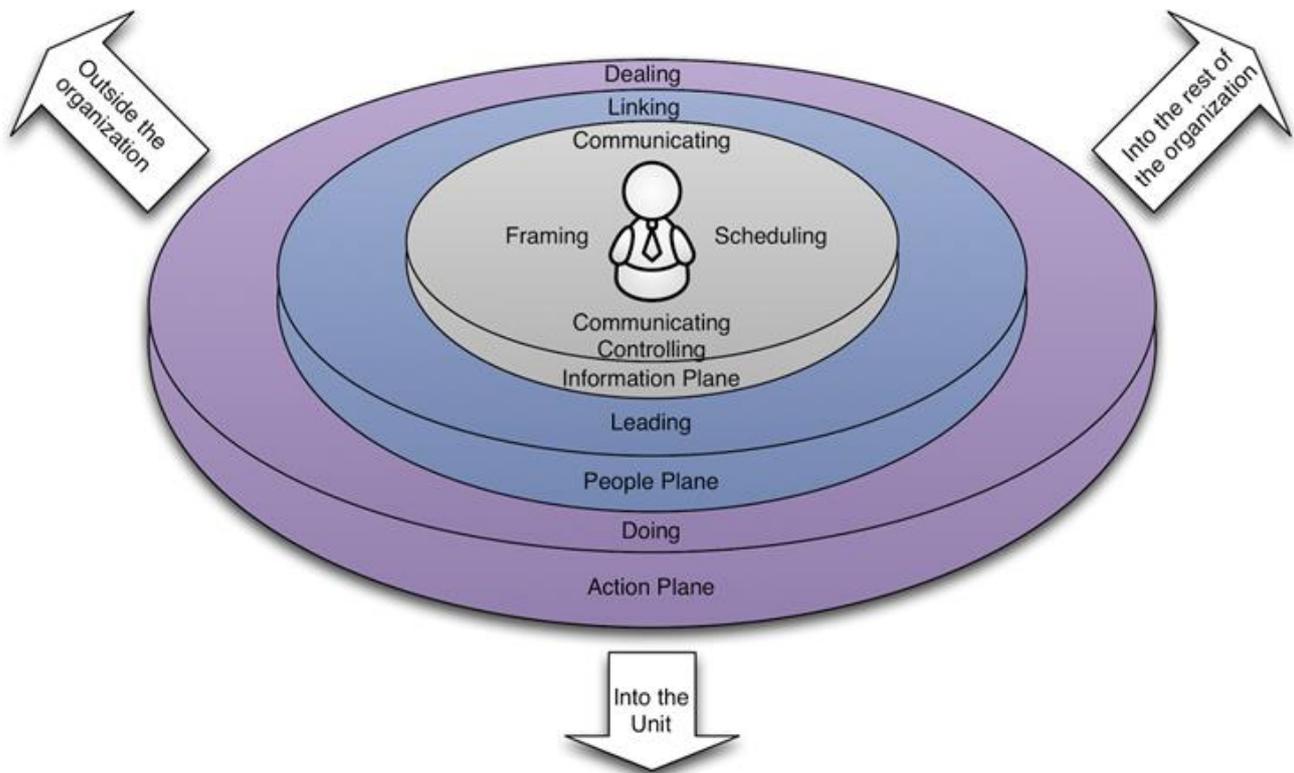
Sie steuern, obwohl Zwänge und Begrenzungen bestehen. Die Steuerung erfolgt tendenziell eher verdeckt als offen.

Manager*innen nutzen vor allem zwei Formen von Freiheiten.

Sie treffen Ausgangsentscheidungen, die viele ihrer darauffolgenden Verpflichtungen definieren (z.B.: Start eines Projektes).

Sie nutzen für ihre Zwecke Aktivitäten, in denen sie sich engagieren müssen (z.B.: Eine Festveranstaltung dazu verwendet, Lobbying für die Organisation zu betreiben.) Manager*innen schaffen einige ihrer Verpflichtungen selbst und benutzen andere zu ihrem Vorteil. Wirksame Manager*innen sind zumeist nicht die, die das größte Ausmaß an Freiheit haben, sondern die, die zu ihrem Vorteil alle Freiheitsgrade nützen, die sie finden können.

Das 3-Ebenen Managementmodell



Persönliche Rolle

Die zwei zentralen Rollenbestandteile sind Rahmung (Framing) und zeitliche Disposition (Scheduling)

Rahmung bezeichnet, wie Manager*innen ihre Aufgabe grundsätzlich definieren. Dies beinhaltet das Treffen spezifischer Entscheidungen, die Fokussierung auf definierte Themen und in der Entwicklung besonderer Strategien, um die Arbeitszusammenhänge für alle, die in der Einheit arbeiten, herzustellen.

Die zeitliche Disposition macht die Rahmung lebendig. Sie entscheidet in hohem Ausmaß, welche Schwerpunkte Manager setzen und ermöglicht ihnen, die verfügbaren Freiheitsgrade zu nutzen. Die zeitliche Disposition von Manager*innen hat hohen Einfluss auf alle anderen in der Einheit. Was auf die Agenda kommt, stellt ein Signal dafür dar, was in der Einheit von Bedeutung ist.

1. Informationsebene

Manager*innen fassen auf dieser Ebene weder die Menschen noch die Aktionen unmittelbar ins Auge, sondern fokussieren auf Informationen als eine indirekte Vorgehensweise, damit die erforderlichen Dinge geschehen.

Die zwei zentralen Rollenbestandteile sind

- Kommunikation, um den Informationsfluss zu gestalten und
- Steuerung zur Beeinflussung der Leistungserbringung vor allem innerhalb der gemanagten Einheit.

(Rundum)-Kommunikation

Das Sammeln und das Verbreiten von Informationen haben eine hohe Bedeutung. Kommunikation ist das Medium, durch das sich die Arbeit von Manager*innen konstituiert. Sie hat folgende Aspekte:

Als Monitore bemühen sich Manager*innen um jedes Stückchen nützlicher Information, das sie bekommen können: über interne Vorgänge und äußere Ereignisse, Trends und Analysen. Sie werden mit solchen Informationen bombardiert, in hohem Ausmaß auch als Konsequenz der Netzwerke, die sie für sich formen.

Nervenzentrum: Alle Mitarbeiter*innen eines Managers sind Spezialist*innen, die für einen spezifischen Aspekt der Aufgaben der Organisation(seinheit) zuständig sind. Dazu im Gegensatz sind Manager*innen vergleichsweise Generalist*innen, die alles überblicken. Solange sie ihre Aufgaben gut erfüllen, sind sie die Bestinformierten.

Ähnliches gilt für externe Informationen. Dank ihres Status haben Manager*innen Zugang zu anderen Manager*innen außerhalb der Einheit, die ihrerseits Nervenzentrum ihrer Einheit sind.

Verteilung: Was machen Manager*innen mit ihren umfangreichen und privilegierten Informationen? Vieles davon verbreiten sie in ihrer Einheit, sie teilen es. Sie befruchten wie Bienen durch übergreifenden Austausch.

Sprecher: Die Manager*innen vertreten die Einheit nach außen, auch in verschiedenen Öffentlichkeiten, betreiben Lobbying für ihre Anliegen, repräsentieren ihre Expertise in öffentlichen Foren und halten äußere Stakeholder über ihre Fortschritte am Laufenden.

Das Verbale, das Visuelle und das Instinktive haben als Aspekte von Information hohe Bedeutung. Das Gesehene und das Gefühlte repräsentieren die Kunst und das Handwerkliche als Aspekte von Management. Wirksame Manager*innen erfassen Stimmungslagen, Gesichtsausdrücke, Körpersprachen Stimmungen und die Atmosphäre.

Insgesamt besteht die Tätigkeit von Manager*innen zu einem hohen Anteil im Umgang mit Informationen, insbesondere durch Zuhören, Sehen und Fühlen sowie durch Sprechen.

Hierbei gilt es eine Balance zu wahren. Auf der einen Seite der Management-Münze ist die Versuchung, in Situationen hineinzugehen und persönlich herauszufinden, was jeweils vor sich geht. Das kann Mikromanagement begünstigen, Einmischung in die Arbeit der anderen.

Auf der anderen Seite der Münze ist „Makroführung“: Schlicht nicht zu wissen, was los ist.

Steuern (controlling) innerhalb der Einheit

Dies bedeutet, das Verhalten der Mitarbeiter*innen zu lenken.

In Weiterführung des Tayloristischen Management Ansatzes wurde 1937 von Gulick und Urwick POSDCORB definiert:

- Planning – planen
- Organizing – organisieren
- Staffing - Personalbesetzung und -führung
- Directing – lenken, anweisen
- Cordinating – koordinieren
- Organizing – organisieren
- Reporting – berichten
- Budgeting – budgetieren.

Im Englischen wird *controlling* weitgehend mit *administration* gleichgesetzt.

Peter Drucker unterschied 1954 *manager* von *administrator* ähnlich wie man gegenwärtig *manager* und *leader* unterscheidet.

Man sollte jedoch Controlling als notwendige Komponente von Management und Leadership ansehen.

Es geht darum, die Controlling-Rolle nicht zu meiden, aber zu vermeiden, von ihr gefangen genommen zu werden.

Aspekte von Controlling sind:

Treffen von Entscheidungen.

Entscheidungen umfassen alle Aspekte von Controlling. Es gibt drei Phasen:

1. Definition und Diagnose des Inhalts
2. Entwickeln möglicher Herangehensweisen
3. Festlegen des Ergebnisses

Gestaltung (designing) als Interventionen, um etwas zu gestalten oder zu verändern bei Produkten (siehe hierzu im Folgenden die Aktionsebene) und bei der Infrastruktur der Organisation in den Bereichen:

- Strategien
- Strukturen
- Systeme der Steuerung.

Delegationen: Manager*innen identifizieren die Notwendigkeit, dass etwas erledigt wird und überlassen Entscheidung und Ausführung jemand anderem innerhalb eines gewissen Rahmens.

Auswählen: Es wird eine bestimmte Auswahlentscheidung getroffen, beispielsweise über Vorschläge der eine Personalangelegenheit.

Ressourcenverteilung in Bezug auf_Geld, Sachen, Ausrüstung, Zeit, aber auch Anstrengungen anderer Personen. Mitarbeiter*innen lediglich als „human resources“ anzusehen und zu behandeln, bedeutet, mit ihnen so zu verfahren, als wären sie Information, nicht Menschen. Sie werden so zu einem schmalen Ausschnitt ihres gesamten Selbst reduziert.

Einschätzung und Zielsetzung (deeming).

Management by Objectives ist eine sehr gebräuchliche Form der Zielsetzung. Ein gewisses Ausmaß an MbO ist eine gute Angelegenheit, eine Reduktion darauf jedoch schlecht. Allzu oft treiben Manager*innen, die nicht wissen, was zu tun ist, weil sie für sich selbst keine Strategie haben, ihre Mitarbeiter*innen an, zu performen. Es ist jedoch keine Strategie, das Ziel zu setzen, um 10 % mehr zu verkaufen oder zu erledigen.

Insgesamt ist Controlling auf der Informationsebene wichtig, sollte aber nicht losgelöst sein von den Menschen- und Aktionsebenen, oder noch schlechter als Ersatz für andere Rollen diesen Ebenen genutzt werden.

2. Menschen-Ebene

Management mit Menschen anstelle von Management durch Information bedeutet, einen Schritt näher zur Aktions-Ebene zu machen, aber noch immer davon ein Stück entfernt zu sein.

Management auf der Menschen-Ebene erfordert eine völlig andere Einstellung als Management auf der Informationsebene. Dort sind die Aktivitäten der Manager*innen instrumentell und benützen Information, um Menschen dazu zu bringen, bestimmte Ergebnisse zu liefern. Hingegen werden auf der Menschen-Ebene die Menschen nicht so sehr angetrieben, sondern vielmehr ermutigt, die Ergebnisse zu leisten, die sie von sich aus bevorzugen.

Führung innerhalb der Einheit

Manager*innen leisten Führungsarbeit mit Individuen, in Bezug auf Teams und auch in Richtung auf die Organisationskultur der Einheit oder Organisation.

Führung von Individuen bedeutet, dass Manager*innen die Energie, die in Menschen vorhanden ist, nach außen wirksam werden lassen (energizing). Demzufolge ist es nicht primäre Aufgabe des Managers zu überwachen oder zu motivieren, sondern vielmehr befreiend und ermöglichend zu wirken.

Individuen zu entwickeln (developing) bedeutet, Menschen zu helfen, sich selbst zu entwickeln.

Manager*innen bilden Teams und sorgen für ihren Bestand. Dies beinhaltet nicht nur die Verbindung von Menschen zu kooperativen Gruppen, sondern auch die Lösung von Konflikten innerhalb und zwischen diesen Gruppen, sodass sie arbeitsfähig sind.

Etablieren und Verstärken von Kulturen

Die jeweilige Kultur soll die Interessen der Individuen mit denen der Organisation abstimmen. Manager*innen sind das Energiezentrum der Kultur der Organisation(-seinheit). Das System wird mit Wert, Sinnggebung und Bedeutung erfüllt.

Es ist schwierig, die Kultur einer Organisation zu etablieren oder zu ändern. Dies kann Jahre dauern. Eine Kultur kann aber sehr leicht durch nachlässiges und gleichgültiges Management zerstört werden.

Verbindungen zu Menschen außerhalb der Einheit

Damit wird das Netz von Beziehungen beschrieben, dass Manager*innen mit vielen Individuen und Gruppen außerhalb ihrer Einheit innerhalb der Organisation oder nach außen hin unterhalten.

Man spricht auch von Handelsrouten, weil Manager*innen etwas geben, um dafür etwas Anderes zurückzuerhalten, sei es unmittelbar oder sei es ein Investment in eine Art von interpersoneller Bank. Viele dieser Verbindungen entwickeln sich auf einer gemeinsamen Ebene. Sie bestehen aber auch zu Vorgesetzten, Kund*innen, Lieferant*innen, Partner*innen, Gewerkschaftsfunktionär*innen, Kammern und öffentlichen Stellen, Expert*innen und anderen.

Die verbindenden Rollen von Manager*innen lassen sich folgendermaßen spezifizieren

- Netzwerken, Herstellen von Kontakten und Bilden von Koalitionen
- Repräsentieren der Organisation
- Übermitteln und Überzeugen, um Unterstützung für die Einheit zu erzeugen: Manager*innen setzen sich für die Bedürfnisse ihrer Einheit ein, werben für ihre Produkte, vertreten ihre Werte, bemühen sich, möglichst viel Einfluss zu nehmen
- Übermitteln: Manager*innen sind auch das Ziel von äußeren Einflussnahmen, die an andere in der Einheit zu übermitteln sind
- Puffer: Manager*innen sind nicht bloß Kanäle, durch die Information und Einfluss strömen. Sie sind vielmehr Ventile, die kontrollieren, was wie durchläuft. Sie können hierbei folgende Fehler machen:
 - Manager*innen als Siebe lassen Einflüsse zu leicht in die Einheit strömen.
 - Manager*innen als Dämme blocken Einflüsse zu stark ab
 - Manager*innen als Schwämme absorbieren den meisten Druck selbst
 - als Schläuche produzieren sie zu viel Druck auf die Menschen, was Ärger und reduzierte Kooperationsbereitschaft mit sich bringen kann
 - als Waschlappen üben sie zu wenig Druck nach außen aus und repräsentieren die Bedürfnisse der Einheit damit schlecht.

Auch gute Manager*innen agieren fallweise in einer der dargestellten Formen, lassen sich aber von keiner über längere Zeit dominieren. Management spielt sich an den Kanten, an den Grenzen zwischen der Einheit und der Umwelt ab.

3. Aktionsebene

Manager*innen sollen der zentrale Punkt für Aktion sein und unmittelbar involviert sein, indem sie den Pull-Faktor von Leading und den Push-Faktor von Controlling darauf ausrichten.

Das Wesen von Management bedeutet nicht, bloß Schlüsselentscheidungen zu treffen, zu planen und Mitarbeiter*innen zu motivieren, sondern besteht in endlosen Verhandlungen, in Austauschprozessen sowie in der Neuausrichtung der eigenen Aktivitäten wie der von Mitarbeiter*innen.

Manager*innen sind Troubleshooter, Jongleure und Künstler des schnellen Wechsels.

Handeln im Inneren

Manager*innen sorgen dafür, dass Dinge erledigt werden. Das bedeutet nicht, bloß in einem Büro zu sitzen und Anweisungen zu geben oder Aktionen zu beurteilen. Auf der Aktionsebene sind Manager*innen unmittelbar in die Aktionen involviert. Er wird Teil der Gestaltung der Aktionen, die den Output der Einheit bewirken und ändern.

Management von Projekten kann erfolgen, um:

- etwas zu lernen
- etwas zu zeigen, um andere zu ermutigen oder ihnen zu demonstrieren, wie man etwas macht
- weil die Ergebnisse für sie von hoher Bedeutung sind.

Die Position, dass Manager*innen innerhalb von Projekten keine Rolle spielen sollte, stammt von einem sterilen Blick auf die Aufgabe. Manager*innen müssen hinausgehen und herausfinden, was vor sich geht. Ein guter Weg dafür ist, sich in spezifische Projekte zu involvieren. Die Projekte profitieren von Manager*innen als Informations- und Nervenzentren der Einheit. Manager*innen erhalten Anstöße für neue Strategien. Diese werden bevorzugt nicht abgehoben in entlegenen Büros entwickelt, sondern durch unmittelbare, angreifbare Erfahrungen. Projekte exekutieren nicht nur Strategien, sondern sie helfen auch, solche zu entwickeln.

Viele Manager*innen richten ihre Aufmerksamkeit auf eine Vielfalt von Projekten. Sie geben diesen Anstöße, wenden sich dann anderen zu, um dann wiederum, soweit es notwendig ist, weitere Anstöße zu setzen.

Bewältigen von Störungen: Während das Management von Projekten Großteils darin besteht, proaktiven Wandel zu initiieren und zu gestalten, vor allem durch das Nutzen von Gelegenheiten, besteht die Bearbeitung von Störungen im Reagieren auf Veränderungen, die der Einheit aufgezwungen werden.

Manager*innen handeln unmittelbar, wenn die Routinen zusammenbrechen und unerwartete Hindernisse auftreten. Wenn Manager*innen höhere Positionen erreichen, haben Sie es vermehrt mit Zwangslagen und Zwickmühlen, nicht mit schlichten Problemen zu tun. Diese erfordern angesichts der tiefergehenden Dynamik und widersprüchlichen Konsequenzen interpretierende und systemische Denkweisen.

Auch andere in der Einheit können und sollen Störungen bewältigen. Einige besondere krisenhafte Entwicklungen erfordern aber die formale Autorität der Manager*innen oder ihren Informationsstand als Nervenzentren oder ihrpersönliches Auftreten gegenüber Schlüssel-Stakeholder*innen.

Es kann auch sein, dass sich Probleme zu Störungen entwickelt haben, weil sie zwischen den Zuständigkeiten in der Einheit entstanden sind und so Aktionen von Manager*innen erfordern.

Manager*innen sollten in Krisenperioden mehr unmittelbaren Einfluss ausüben als in nicht-krisenhaften Zeiträumen.

Größere Störungen treten häufig aufgrund von inkompetentem Management auf. Die andere Seite der Münze ist, dass erhebliche Störungen in nahezu jeder Organisation auftreten. Die effektive Organisation ist nicht die, die möglichst alle Störungen vermeldet, sondern die, deren Manager*innen wirksam mit unerwarteten Störungen umgehen können. Je innovativer eine Organisation ist, desto

wahrscheinlicher sind unerwartete Störungen. Eine Organisation, die keine Risiken eingeht, kann alle Störungen solange vermeiden, bis sie am Ende untergeht.

Man beurteile Manager*innen daher weniger anhand von Ereignissen als vielmehr anhand ihrer Reaktionen und Antworten darauf.

Austausch (Dealing) mit den Umwelten

Die zwei Hauptkomponenten sind:

- Bildung von Koalitionen in bestimmten Angelegenheiten, Mobilisierung von Unterstützung
- Führen von Verhandlungen auch unter Benutzung der Koalitionen innerhalb von Netzwerken. Manager*innen als Repräsentationsfiguren erhöhen die Glaubwürdigkeit in Verhandlungen, Als Nervenzentrum bringen Sie überzeugende Informationen ein, als Verteiler von Ressourcen sind sie in der Lage, diese unmittelbar zuzusagen.

Abschließend ist zur Aktionsebene festzuhalten:

Manager*innen, die nicht handeln und aushandeln, wissen nicht, was vor sich geht und sind schwerlich in der Lage, vernünftige Entscheidungen zu treffen und robuste Strategien zu entwickeln.

Man benötigt weder Manager*innen, die niemals handeln und aushandeln, noch Manager*innen, die ausschließlich auf der Aktionsebene agieren. Es gilt, die Welt der Aktionen mit der Welt der Menschen und der Welt der Information zu verbinden.

Ausgewogenes Management

Betont man Aktion zu sehr, kann dies zu einer zentrifugalen Explosion der in alle Richtungen fliegenden Arbeit führen, da diese den Anker-Effekt eines starken Rahmens im Zentrum entbehrt.

Betont man hingegen Manager*innen als Analytiker*innen, die sich auf die Ausformulierung von Strategien im Zentrum konzentrieren, kann dies zu einer zentripetalen Implosion der Arbeit führen, da diese isoliert ist und weit weg von den konkreten Aktionen, die letztlich der Zweck sind, stattfindet.

Denken ist eine schwere Angelegenheit - zu viel davon kann einen Manager hinunterziehen, während Handeln leicht ist - zu viel davon bedeutet, dass er nicht stabil sein kann und hin und her gerissen ist.

Ein zu viel an Führung kann zu einer Tätigkeit führen, die inhaltsleer, ziellos, ohne Rahmung ist, während ein zu viel an Verbinden nach außen eine Gesamttätigkeit ergeben kann, die von ihren inneren Wurzeln entfernt ist - Public Relations anstelle von handfesten Vereinbarungen. Manager*innen, der vor allem kommunizieren, bekommen nicht die Dinge erledigt, während Manager*innen, der nur handeln, damit enden, dass sie alles selbst machen. Ein Manager*innen, die lediglich Risiken kontrollieren, kontrollieren eine leere Hülse von Jasagern.

Es braucht Manager*innen, die auf allen drei Ebenen operieren. Nur gemeinsam gewährleisten die Rollen auf den drei Ebenen die Balance, die für die Praxis von Management essenziell ist. Manager*innen haben ihre Aufgaben in ausgewogener Form wahrzunehmen.

Die Rollen können sich allerdings in einem gewissen Ausmaß wechselseitig ersetzen. Es ist möglich die Mitarbeiter*innen durch Führung ziehen anstelle sie durch Controlling zu schieben. Alle Rollen müssen jedoch vom Management besetzt werden. So macht es keinen Sinn, eine eindrucksvolle Strategie zu haben und zu erwarten, dass die Implementierung durch Controlling ohne Führung möglich ist. Einseitiges Management besteht in Strategielosigkeit oder in schwerfälligem Controlling oder in ichbezogener Versunkenheit in die Führung.

Die Fähigkeit, verschiedene konkurrierende Rollen auszufüllen, ist ein zentraler Faktor für den Erfolg von Organisationen.

Um eine Metapher zu bringen: Manager*innen haben die gesamte Pille zu schlucken. Das 3-Ebenen-Modell kann verglichen werden mit Kapseln mit Depotwirkung: Die äußere Schicht erzeugt schnelle Wirkung, während die inneren Schichten, Menschen und Informationen betreffend, ihre Effekte langsamer entfalten.

Management, das über die einzelnen Rollen hinausgeht

Wenn eine Kapsel abgebaut wird, vermengen sich die verschiedenen Lagen miteinander. So ist es auch im Modell: In der Praxis des Managements verwischen sich die Rollen an den Rändern. Man kann diese konzeptuell trennen. Dies bedeutet aber nicht, dass sie immer in der Praxis eindeutig unterschieden werden können. Vermengungen können in dreifacher Form entstehen:

1.

Aktivitäten in verschiedenen Rollen: Ein Beispiel sind Manager*innen, die ein Projekt vorantreiben. Dies kann sowohl als Führen als auch als Aktion gesehen werden. Schubsen, Anstoßen (nudging) befindet sich an den Verbindungen zwischen Führung, Controlling und Kommunikation sowie Handeln. Man bringt ein Individuum oder ein Meeting mit Anstößen in die gewünschte Richtung. Dies ist sorgfältig von Entscheidungsfindung mit klaren Direktiven zu unterscheiden. In der Realität kommt auf jede eindeutige Entscheidung wahrscheinlich ein Dutzend von Schubsern.

2.

Überschreiten von Rollen: Nicht immer ist es so, dass Manager*innen nach innen hin in der Lage sind zu kontrollieren und nach außen hin Überzeugungsarbeit leisten müssen. Beispielsweise tritt bei der Führung von hochqualifizierten Expert*innen häufig Überzeugung anstelle von Kontrolle. Bei eng an eine Firma gebundene Lieferant*innen findet hingegen Kontrolle wie bei Untergebenen statt. Als Konsequenz haben Manager*innen manchmal nach innen hin Geschäfte zu tätigen und sind nach außen auf der Handlungsebene tätig.

In den letzten Jahren sind in vielen Organisationen die vertikalen Linien von oben nach unten schwächer geworden, während sich die horizontalen Linien zu Partner*innen und Kolleg*innen verstärkt haben. Die Rollen des Kontrollierens und Führens sind gegenüber denen des Verbindens und Aushandelns ein Stück zurückgewichen.

Rollenüberschreitungen können auch unbeabsichtigt erfolgen, wenn Äußerungen missinterpretiert werden. Dies ist der Fall, wenn Manager*innen vermeinen, Instruktionen oder Entscheidungen (controlling) weiterzugeben, dies aber als Information oder Ratschlag (Kommunikation) aufgefasst wird. Andererseits kann aus

Sicht von Manager*innen eine Information vermittelt werden, aus Sicht des von Mitarbeiter*innen kann dies aber als Entscheidung oder Weisung interpretiert werden.

3.

Rollen, die einander befruchten und befüllen: Alles, was Manager*innen machen, kann als Hinweis dienen, wie sie mit Führung umgehen. Es kann aber auch das Führungsverhalten als Indikator dafür gewertet werden, wie sie mit Kontrolle und Steuerung umgehen, beispielsweise, wenn Manager*innen zu Kritik ermutigen, einen Kritiker aber dann entfernen.

Darauf zu dringen, dass Manager*innen alle Rollen in dem Modell ausfüllen, also die ganze Pille schlucken, bedeutet nicht davon abzuraten, dass Manager*innen manche Rollen gegenüber anderen bevorzugen. Manager haben jeweils ihre eigenen Prädispositionen. Jeder hat seinen eigenen persönlichen Stil. Erfolgreiche Manager zeigen nicht eine perfekte Balance der Rollen, sie neigen bestimmten Facetten zu ohne dabei andere zu negieren.

Es ist sinnvoll, wenn Manager*innen von Expert*innenorganisationen ihre Rolle mehr durch Verbinden ausfüllen als durch Führung, und schon gar nicht durch Kontrolle, da Expert*innen dazu neigen, mehr als Kolleg*innen oder Lieferant*innen denn als Untergebene zu agieren. Sie benötigen wenig Ermutigung oder Anleitung, können aber ein beträchtliches Ausmaß an Unterstützung brauchen.

Gründer*innen, die ihr eigenes Geschäft betreiben, neigen dazu, Aktion und Aushandeln stark zu betonen, während die Spitzenführungskräfte in Organisationen häufig größere Aufmerksamkeit auf Controlling richten, insbesondere durch ihre Systeme der Erfolgsmessung.

Im Zeitverlauf bedeutet Management eine dynamische Balance. Es setzt Akzente entsprechend dem Druck und den Zwängen des Augenblicks. Es ist nicht ein abgegrenzter, statischer, „eine-Entscheidung-zu-einem-Zeitpunkt“-Prozess, sondern eine ständige Ebbe und Flut von Meetings, Aufforderungen, Anforderungen, Formen von Problemdruck und Verhandlungen.

Diese dynamische Balance setzt der fruchtbringenden Vermittlung von Management in einem Seminarraum als eine bestimmte Rolle oder Kompetenz zu einer bestimmten Zeit enge Grenzen. Selbst wenn man alle Kompetenzen beherrscht, macht dies keine kompetenten Manager*innen aus, weil der Schlüssel für diese Arbeit darin besteht, die verschiedenen Aspekte in einer dynamischen Balance miteinander zu verbinden. Dies kann nur bei der Arbeit geschehen. Selbst Simulationen haben ihre engen Grenzen.

Sicherlich aber können Manager*innen in einem Seminarraum profitieren, wenn sie dort Gelegenheit erhalten und ermutigt werden, alleine und gemeinsam ihre Erfahrungen zu reflektieren, die sie bei der Arbeit gemacht haben. Hierbei muss der Fokus mehr auf dem gemeinsamen Lernprozess als auf der Lehre Professor*innen oder Seminarleiter*innen liegen.

Natürliches Management

Man sollte überdenken, was in Zusammenhang mit Management und Leadership für uns selbstverständlich geworden ist. Man hat „Leader*innen“ auf Poteste gestellt und dabei das gute alte Management unterminiert. Man hat Menschen in menschliche

Ressourcen verwandelt. Man hat vorgegeben, Management sei eine Profession, die in einem Hörsaal vermittelt werden kann und behauptet, dass Manager*innen eben dort entstehen.

Wenn man Management wirklich verstehen will, muss man hinunter an die Basis gehen, wo sich die konkreten Dinge ereignen. Von hier kann man sich nach oben arbeiten zu Formen abstrakten Managements. Diese faszinieren, weil die dort oben tätigen Menschen höhere Einkommen verdienen, weil ihrer Arbeit mehr Bedeutung gegeben wird; in Wirklichkeit aber vielleicht, weil sie mit so viel mehr Unsinn zurechtkommen müssen, der in erheblichen Teilen durch ihre eigenen formalisierten Systeme entsteht.

Ist es nicht Zeit, aufzuwachen und unsere kindische Leadership-Obsession zu überwinden und sie durch Menschlichkeit zu ersetzen?

Was wäre natürlicher, als unsere Organisationen nicht als mystische Hierarchien von Autorität zu sehen, sondern als Gemeinschaften des Engagements, in denen jedes Mitglied respektiert wird und auf diese Weise den Respekt erwidert?

Natürlich benötigen wir Menschen, die einige unserer Anstrengungen und Bemühungen koordinieren, in komplexen sozialen Systemen eine gewisse Richtung vorgeben und die unterstützen, die schlicht nützliche Arbeit machen wollen. Das sind aber Manager*innen, die mit uns arbeiten und uns nicht beherrschen.

Management ist eine sehr praktische Aktivität. Es besteht darin, Menschen und Ressourcen zusammenzubringen, um Güter und Dienstleistungen zu produzieren. Die Botschaft ist, sich zu entspannen, spielerisch, agil und wachsam zu sein.

Management ist ein bodenständiger Vorgang, den wir dadurch unnatürlich gemacht haben, dass wir ihn von seinem natürlichen Kontext getrennt haben und damit nicht erkennen, was Management wirklich bedeutet.

Um eine erfolgreiche Managerin zu sein, muss man nicht wundervoll sein, sondern mehr oder weniger emotional stabil sein und einen klaren Kopf haben.

Mit der exzessiven Betonung und Bewerbung von Leadership wertet man alles Andere ab. Wir kreieren Gruppen von Mitarbeiter*innen, die zum Erfolg angetrieben werden müssen anstelle die natürliche Neigung von Menschen, in Gemeinschaften zu kooperieren, zu unterstützen und zu vergrößern.

In diesem Sinne besteht wirksames Management darin,
sich zu engagieren und andere zu engagieren,
zu verbinden und sich zu verbinden,
zu unterstützen und unterstützt zu sein.

1.5. Macht, Markt und Führung

(aus bzw. nach: Simon u. Conecta: Radikale Marktwirtschaft, Heidelberg 1992: 15– 17, 104–105)

Das im Folgenden vorgestellte radikal-marktwirtschaftliche Modell mag zunächst sehr radikal erscheinen und als neoliberal oder unmoralisch anmuten. Es hebt die oft illusionsbeladene Trennung zwischen Ökonomie und Gefühl auf und macht auch vor dem geheiligten Bereich emotionaler zwischenmenschlicher Beziehungen nicht halt. Es bietet die Chance, ein Modell zu entwickeln, das die heimliche Vernunft und

Ökonomie des Verhaltens von Individuen, Gruppen und Organisationen verdeutlicht. Wer handelt, der handelt. Das heißt, wer Handlungen setzt, betreibt immer damit auch Handel. Oder anders: Menschliche Verhaltensweisen lassen sich als Waren betrachten, die gehandelt und getauscht werden.

Leben und andere Tauschgeschäfte - Das Modell der radikalen Marktwirtschaft

1. Wer handelt der handelt. Menschliches Verhalten lässt sich als Ware betrachten, mit der Handel betrieben wird.

2. Der Markt für Verhalten ist Tauschmarkt. Die einzelnen sind mit einem Unternehmen vergleichbar, das ständig Waren produziert und am freien Markt anbietet. Es existiert auf diesem Markt kein dem Geld vergleichbares allgemein akzeptiertes Tauschmittel.

3. Die einzelnen bewerten das von ihnen oder anderen produzierte Verhalten (= Ware) nach ihrem individuellen Wertsystem. Jedes Individuum ist mit einem Staat vergleichbar, in dem eine nicht frei konvertible Währung gilt.

4. Jeder Mensch verhält sich immer und überall ökonomisch rational im Sinne des radikal- marktwirtschaftlichen Modells. Zur Beurteilung der Selektionskriterien individuellen Verhaltens ist ausschließlich das interne Wertsystem relevant. Die Tatsache, dass jemand ein bestimmtes Verhalten produziert, beweist, dass er sich entschieden hat, sich so (und nicht anders) zu verhalten!

5. Jeder einzelne führt die Konten über Geben und Nehmen aller Interaktionspartner*innen (sein eigenes und das der anderen) in seiner privaten nicht konvertiblen Währung. Die individuellen Kontostände sind immer ausgeglichen. Der Schatten von Vergangenheit und Zukunft, d.h. der Kontoentwicklung eines jeden, der in der Buchführung aufscheint, fließt in die aktuelle Geschäftsbeziehung mit ein.

6. Konkrete Interaktionsmuster zwischen Interaktionspartnern entstehen aus dem Zusammenspiel der individuellen Wertsysteme und der Art und Weise wie die Beteiligten ihre Konten führen. Es ist möglich, in der Beziehung zu anderen Menschen (sowohl zu Individuen als auch zu Gruppen) Investitionen zu tätigen oder zu sparen, Zinsen zu zahlen oder zu erhalten. Sie werden allerdings als Verhalten gezahlt oder eingefordert.

7. „Persönlichkeit“, „Charakter“ und persönliche Identität lassen sich ebenfalls als Funktion der Unterschiede zwischen individuellen Wertsystemen und individueller Kontoführungspraxis erklären. Welche „Persönlichkeit“ ein Mensch „besitzt“, wird von den Menschen, die mit ihm zu tun haben, aus seinem Verhalten erschlossen und somit sozial definiert.

8. Menschen können auch mit sich selbst Handel treiben. Nicht alles produzierte Verhalten „sucht“ und findet einen fremden Käufer. Es kann auch zur Befriedigung des eigenen Bedarfs oder zur Selbstversorgung dienen.

9. Ware ist nur was wahrgenommen wird. „Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß“. Verhalten, welches nicht wahrgenommen wird, ist nicht tauschwirksam. Nicht unterschiedenes bzw. unterscheidbares Verhalten gewinnt keine kommunikative Bedeutung.

10. Es gibt keine objektiven Bewertungsmaßstäbe für den Wert von Verhalten. Wertmaßstäbe entwickeln sich in der Dynamik eines freien Tauschmarktes. Angebot und Nachfrage bestimmen letztendlich den Tauschwert von Verhalten.

Lebewesen stehen zueinander in einer Wechselbeziehung; Sie bestimmen gegenseitig ihre Lebensbedingungen und beeinflussen sich, ohne in ihrem Verhalten vollständig von außen gesteuert zu sein. Bei einem ungleichen Ausmaß gegenseitiger Beeinflussung kann man von einer Machtbeziehung sprechen. Macht hat immer derjenige, der im Austausch von Verhaltensweisen den größeren Einfluss auf den Wechselkurs hat. Der eine Pol der Machtausübung ist der Zwang – die Eingrenzung von Verhaltensspielräumen und Optionen (Drohung: Du wirst dir eine Strafe einhandeln, bei einem bestimmten Verhalten somit ein schlechtes Geschäft machen). Das Gegenstück zu dieser Passivität erzeugenden Form der Macht bildet die Verführung – man verspricht ein gutes Geschäft.

Es empfiehlt sich unter dem Gesichtspunkt längerfristiger Beziehungen darauf zu achten, dass sich niemand betrogen fühlt.

Empfehlungen:

- Versuchen Sie zu verführen, statt zu erzwingen. Bringen Sie attraktive Angebote auf den Markt der Verhaltensweisen, handeln Sie faire Preise aus.
- Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter*innen als ökonomische, vernünftige, gute Geschäftsleute, mit denen Sie auf Dauer nur im Geschäft bleiben können, wenn für sie Geben und Nehmen ausgeglichen sind.
- „Vertreiben“ Sie attraktive Spezialprodukte, keine Massengüter. Produkte unterliegen einem Lebenszyklus – überprüfen Sie zum Beispiel Ihre institutionalisierten Besprechungen danach, in welcher Lebenszyklusphase Sie sich befinden.
- Lokale werden nicht nach ihrer Speisekarte, sondern nach der Qualität ihrer Speisen und Getränke, ihres Ambientes und ihres Service beurteilt. Überprüfen Sie in ihrem Lokal das Verhältnis zwischen Ankündigungen und konsumierbaren Leistungen.

1.6. Führung als politisches Handeln: Mikropolitik

(Neuberger, Oskar: Führen und Geführt werden, Stuttgart 1994: 261–277)

In der Wirtschaft geht es primär um Geld, in der Politik um Macht, im Rechtssystem ums Recht.

Jede Position in einer Organisation ist sowohl Quelle als auch Ziel einer großen Zahl von Einflusslinien. Personen(gruppen) versuchen, in ihren Handlungen ihre Interessen und Absichten zu verwirklichen. Die Zusammensetzung der Organisation ist nicht gegeben, sie wird ausgehandelt. Auch die Ziele sind nicht bloß vorgegeben, sie werden in einem gewissen Ausmaß vereinbart bzw. im und durch Handeln hergestellt.

Politik kann allgemein verstanden werden als das Ausbeuten bzw. die Nutzung physischer wie menschlicher Ressourcen, um mehr Herrschaft über andere zu erlangen und damit sicherere, angenehmere und zufriedenstellendere individuelle Existenzbedingungen zu haben.

Mikropolitik ist der alltägliche Gebrauch von Macht, um organisationale Ordnungen im eigenen Interesse zu gestalten.

Mikropolitik hat insbesondere folgende Begriffsbestimmungen:

- Akteur*inperspektive und Handlungsorientierung. Nicht anonyme Kräfte des Systems determinieren das Geschehnis, sondern Strategien von Akteur*innen, die ein gewisses Maß an nutzbarer Unvorhersehbarkeit voraussetzen.
- Interessensbezug. Die Akteur*innen konkurrenzieren zur Wahrung oder Durchsetzung ihrer Interessen um knappe Güter (Ressourcen, Positionen) oder Rechte.
- Sozialität. Handelnde müssen in Rechnung stellen, dass „Objekt“ ihres Handelns jeweils ein Subjekt ist, das sich Gedanken macht über die Gedanken, Absichten, Interessen der anderen. Dies hat man selbst zu berücksichtigen, was aber wiederum der andere in Rechnung stellen wird... – Damit kommt ein unauslöschliches Element der Unkalkulierbarkeit (Freiheit) ins Spiel.
- Koalitionen stehen im Mittelpunkt. Jemand hat Gewicht nur aufgrund der sozialen Netze und Strukturen, in denen sie verankert ist. Die Macht liegt nicht beim Individuum, sondern in den aktivierbaren Strukturen.
- Dialektik von Gegnerschaft und Abhängigkeit. Es stehen sich konkurrierende Parteien gegenüber, die jedoch einander bedürfen, um ihre Interessen durchzusetzen.
- Zeit spielt eine wichtige Rolle – und zwar in mehrfacher Hinsicht: Bei Politik geht es um die Gestaltung der Zukunft, sie lebt von Instabilität, Wandel und Veränderung. Der „günstige Moment“, das „richtige Timing“ sind oft mehr als die inhaltliche Qualität ausschlaggebend.
- „Gemischte Motivation“. Gegner*innen sind nicht in allen Fragen Gegner*innen, sie können in anderen Bereichen ebenso Verbündete oder Neutrale sein. Die Möglichkeiten von Konkurrenz und Kooperation stehen nebeneinander.
- Legitime Ordnung als Basis. Es herrscht kein regelloser Krieg aller gegen alle, der die Stärksten und Gerissensten siegen lässt. Mikropolitik setzt institutionell gesicherte Strukturen voraus. Es ist interessengeleitetes Handeln vor dem Hintergrund einer gültigen Ordnung, deren Lücken, Unklarheiten oder

Widersprüche eigennützig ausgebeutet werden. Gültige Normen und Werte sind die stärksten Koalitionspartner, es wäre zumindest unklug, sich offen gegen sie zu stellen.

Mikropolitik verbirgt in ihren eigenen Aktionen ihre eigene Existenz oder verleugnet sie. Sie wirkt unerkant am besten. Daher müssen ihre Akteur*innen den Anschein der Legitimität wahren. Mikropolitik wirkt dadurch, dass Kontexte verwischt werden oder mit ihnen jongliert wird. Deswegen kann sie auch nicht direkt beobachtet werden, sondern muss erschlossen werden.

Die Spiele der Beteiligten sind:

- ungerechte (nicht faire) Spiele, d.h. bestimmte Spieler*innen sind schon von den Spielregeln her durch geringere Gewinnchancen benachteiligt
- unbestimmte Spiele, die mehrere Lösungen zulassen
- Spiele mit unvollständiger Information
- Spiele mit sowohl kontextabhängigen als auch persönlichen Zügen der Spieler*innen
- Spiele, in denen Täuschen oder Bluffen (Zurückhaltung, Filterung oder Verzerrung von Informationen) konstituierend sind.

Unter anderem sind mikropolitische Taktiken:

- Informationskontrolle (Informationsfilterung, -zurückhaltung, -überflutung, -verzerrung; Gerüchte verbreiten, Anspielungen und Andeutungen machen; in strategischen Positionen Spitzel, Informant*innen platzieren; etwas durchsickern lassen; jemand anderem helfen, sein Gesicht zu wahren, um dafür später Gegenleistungen zu erhalten oder fordern zu können; Monopole erwerben, sich unentbehrlich machen; Schmerzgrenzen kennen und dieses Wissen auszunutzen)
- Kontrolle von Verfahren, Regeln und Normen (auf diese Einfluss nehmen, mehrere unscharfe, widersprüchliche Kriterien/Richtlinien etablieren, günstige auswählen, bestimmte Alternativen „abwürgen“; mit „Geschäftsordnungstricks“ ablenken, ermüden, blockieren; sich auf gekonnt ausgewählte Präzedenzfälle berufen)
- Beziehungspflege (Verdeckte Koalitionsbildung, Hausmacht und Seilschaften aufbauen, „mauscheln“; teilen und herrschen; Günstlingswirtschaft, Beziehungen spielen lassen, auf „mächtige“ Verbündete hinweisen; Gegner*innen aus dem Weg gehen, hinter ihrem Rücken handeln; unbequeme Leute isolieren, „kaltstellen“ ausbooten; jemandem die Gefolgschaft abspenstig machen; eigene Fehler anderen in die Schuhe schieben; Verantwortung auf Nichtanwesende abschieben, Entzug von Privilegien, mit kleinen Geschenken die Freundschaft erhalten, korrumpieren;
- Don-Corleone-Prinzip: an frühere Gefälligkeiten erinnern und Gegenleistungen einfordern; sich in den Schutz eines „Patrons“ begeben, Personenkult zelebrieren; den Kontakt zu „abgestorbenen Ästen“ abbrechen; Dienstweg umgehen, „By-Pass“ zu Mächtigen einziehen; auf Angebote der Konkurrenz, auf eigene Unabhängigkeit hinweisen; mit der Aufkündigung von Beziehungen drohen.

- Selbstdarstellung (andere herausfordern, ihnen die Stirn bieten, um selbst als stark und furchtlos dazustehen; ins Bockshorn jagen, bluffen, einschüchtern; dosierten Widerstand praktizieren (wissen, wie weit man gehen kann); cool bleiben, Pokerface; Forderungen unablässig wiederholen, am Ball bleiben, Stehaufmännchen; Helfersyndrom herausfordern, Unterwerfungsgesten zeigen; im Gespräch bleiben, in aller Munde sein, Imponiergehabe, Fassadentechniken; (erotische) Ausstrahlung oder Charme gezielt einsetzen, Charisma nutzen; die eigene Sichtbarkeit durch auffällige Aktionen erhöhen)
- Situationskontrolle, Sach-Zwang (etwas Fragliches als unstrittig hinstellen; scheinbar unabsichtlich Fehler machen, blockieren, Dienst nach Vorschrift, Schwejkismus (sabotieren, sich dumm stellen); vollendete Tatsachen schaffen, Salami-Taktik (scheibchenweise vorgehen), Absichten bzw. Auswirkungen verschleiern, verharmlosen)
- Handlungsdruck erzeugen (Emotionalisieren, Kritik ausschalten; gespielte Empörung; Unterstellungen machen (etwas bleibt immer hängen), für geeignete Stimmung sorgen, Anhänger*innen mobilisieren, (künstliche) Krisen erzeugen, um sich als Retter in der Not profilieren zu können; einschüchtern, drohen, erpressen (allenfalls mit formellen Verfahren); eigenen Rückzug ankündigen; schikanieren, demoralisieren; präparierte Mitbestimmung, sich vorbereitete Zugeständnisse abhandeln lassen; Termine setzen, kontrollieren, verschieben, nicht einhalten, um andere unter Druck zu setzen oder abhängig zu machen.
- Chancen nutzen, Timing (Gelegenheiten oder Zufälle nutzen, den günstigsten Zeitpunkt abwarten können; verfügbar, mobil, Mehrzweckwaffe (die Frau, der Mann für alle Gelegenheiten) sein, um sich so einen Namen zu machen).

Mit dieser Aufzählung werden wie in einem Gruselkabinett List und Tücke, Lug und Trug, Bekanntes und Mögliches vorgeführt. Befragungen zeigen jedoch, dass mikropolitische Verhalten eher Regelfall denn Ausnahme ist. All diese Laster lediglich an Personen und ihrer (Un)Moral festzumachen, stellt eine Verhüllung dar, weil so auf das Subjekt abgelenkt wird. Die Bedingungen schreiben Mikropolitik vor, einzelne Menschen aber haben unterschiedliches Geschick, innerhalb dieser Inszenierung ihre Rolle zu gestalten. Politisches Handeln bedeutet nicht Chaos, sondern ist auf soziale Ordnung gerichtet – aber nicht auf eine mechanische oder bürokratische, sondern eine, die „aus dem Spiel der Kräfte“ resultiert. Eine solche Ordnung ist beweglich, sie passt sich neuen Lagen schneller an als ein starres Regelwerk. Darin liegt ein unverzichtbarer Beitrag zur Systemstabilisierung: Stabilität durch Instabilität.

Diese Funktionalität von Mikropolitik (die jedoch bei Überschreiten einer gewissen „kritischen Masse“ massiv ins Gegenteil von Destruktion, Energievernichtung und vorwiegender Beschäftigung der Organisation mit sich selbst umschlagen kann) entbindet die einzelne Führungskraft nicht der Frage: Wie weit kann ich gehen? Hier handelt es sich einerseits wieder um eine mikropolitische Frage, andererseits geht es um ethische Positionen und die aktive Gestaltung der eigenen Identität. Macht als Chance, Handlungsfreiheit zu gewinnen oder zu verteidigen, sollte sich rechtfertigen:

Handle mikropolitisch auf eine Weise, die du mit guten Gründen rechtfertigen kannst!

Der symbolische, Orientierung vermittelnde Charakter von Führungsverhalten sollte hierbei ebenso bedacht werden, wie eine Reflexion empfehlenswert ist: Für welche mikropolitischen Verhaltensweisen von Mitarbeiter*innen bin ich eher empfänglich, welche fördere ich wohl, welche hemme bzw. verhindere ich?

2. Führung und Führungskräfte in der Praxis

2.1. Wissensstand zum Thema Führung

(Capgemini Consulting; Change Management Studie 2010

http://www.at.capgemini.com/sites/default/files/pdf_Change_Management_in_aller_Munde_und_doch_kein_Selbstlaeufer_0.pdf)

Nach bzw. in Anlehnung an Capgemini Consulting kann als gesicherter Wissensstand zum Thema Führung gelten:

- Es gibt kein bestes Führungsmodell, sondern Führung ist stets situativ anzuwenden. Das, was sich unter den einen Bedingungen als richtig erwiesen hat, kann in einer anderen Konstellation das Falsche sein.
- Führungskräfte können sich in Grundannahmen und mentalen Modellen, Menschenbildern und daraus abgeleiteten Haltungen verfangen, die fernab der Wirklichkeit sind. Sie müssen deswegen solche kulturellen Gefangenschaften („cultural lock-in“) immer wieder aufbrechen, also über sich und das, was um sie herum vorgeht, nachdenken und auch darüber, was beides miteinander zu tun hat.
- Führung funktioniert nicht mehr deshalb, weil man weiter oben sitzt, und Entscheidungen treffen kann, die für den Mitarbeiter*innen existenziell sind oder zumindest in seine Einkommenssituation eingreifen. Führung gelingt heutzutage dann, wenn man fachliche und soziale Anerkennung gibt und bekommt. Zudem erwarten sich Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, sich durch und mit dem Vorgesetzten intellektuell und persönlich weiterentwickeln zu können. Der traditionelle Deal zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen - Beschäftigung gegen Einsatz - wird von beiden Parteien nicht mehr gelebt. Weder gewährleistet Beschäftigung Einsatz noch umgekehrt. Als Konsequenz sind Führungskräfte heute operativ verstärkt damit beschäftigt, das Spannungsverhältnis zu den Mitarbeiter*innen psychologisch auszutariieren.
- In den wissensbasierten Organisationen der Gegenwart wollen Mitarbeiter*innen von ihrer Führungskraft und der Organisation im Hintergrund als Mensch wahrgenommen werden, sich weiterentwickeln können und dafür die

Möglichkeiten und Rückmeldungen erhalten. Faktoren wie Respekt, Sympathie und Vertrauen verbessern dieses Zusammenspiel deutlich.

- Die Mitarbeiter*innen erwarten verbindlich erläuterte Leistungserwartungen, eine Ausstattung ihres Arbeitsplatzes, in der sie ihre Stärken einsetzen können, und ein regelmäßiges Feedback zu ihrer Leistung. Sie wollen von Vorgesetzten als Mensch wahrgenommen und behandelt werden. Für sie ist wichtig, dass der Organisation ihre persönliche Entwicklung ein Anliegen ist.
- Führungskräfte benötigen daher auch soziale Kompetenz.

2.2. Der „Sandwichvorgesetzte“

(nach Roswitha Königswieser, Beratergruppe Neuwaldegg, Wien)

In Organisationen besteht eine Trennungslinie zwischen Herrschaftspositionen und Durchführungspositionen, zwischen Entscheidungs- und Anweisungsbefugten und Ausführenden. In der Trennungslinie dazwischen befinden sich die „Sandwich-Manager*innen“. Sie sind Vorgesetzte und Mitarbeiter*innen zugleich und stehen in einem Feld besonders starker Rollenkonflikte.

Vorgesetzte erwarten von ihm u.a.: Durchsetzungsvermögen, Loyalität, Härte nach unten, Erhaltung von Ruhe und Reibungslosigkeit, Anpassbarkeit, aber auch Kreativität und Autonomie.

Die Mitarbeiter*innen erwarten in erster Linie: personenbezogene Leistungen, Schutz, Geborgenheit, Nähe, Menschlichkeit, aber auch Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten.

Hieraus ergeben sich Loyalitäts- und Gewissenskonflikte und Identitätskrisen. Noch viel grundsätzlicher ist die Forderung an Sandwichvorgesetzten „Organisation“ und „Gruppe“ miteinander zu versöhnen:

Gruppe;

- unmittelbare Kommunikation face-to-face
- Personen sind wichtig
- Gefühle und Motive sind wichtig
- Konsens, persönlicher Druck
- Vertrauen
- Bedürfnis und Sympathie zählen

Organisation:

- indirektere, schriftliche Kommunikation, Anonymität, Formalisierung
- Funktionen sind wichtig, Personen austauschbar
- Rationalität steht im Vordergrund
- Regeln, Druck zur Konformität
- Kontrolle
- Leistung zählt

Sandwichvorgesetzte fühlen sich somit tendenziell zerrissen, verheizt, als Mühlstein. Funktional sind die die „Lückenbüßer*innen“ der Organisation, weil nur sie die Lücken einer nicht vollständig geregelten Verhaltenssteuerung füllen können. Das macht aber gleichzeitig ihre Freiräume aus. Sie haben überlappende Mitgliedschaften zu verschiedenen Gruppen. In diesem Sinne ist sie auch „organisierte Verräter*innen“.

Wichtige Faktoren für die Rollendefinition von Sandwichvorgesetzten sind Stärke bzw. Schwäche von einerseits der Organisation, andererseits der Gruppe ihrer Mitarbeiter*innen:

Organisation	Gruppe	erforderliches Vorgesetztenverhalten
stark	stark	vermitteln
stark	schwach	integrierende Stärkung der Gruppe
schwach	schwach	starke Funktionen in beide Richtungen hin ausüben
schwach	stark	Repräsentanz der Führung nach unten

Sandwichvorgesetzte müssen auf die bestehenden Widersprüche und Rollenkonflikte eingehen und eine kompensatorische und balancierende Funktion übernehmen. Schlagen sie sich eindeutig, völlig und nachhaltig auf „eine Seite“, machen sie sich entbehrlich.

Diese Situation erfordert:

- die Fähigkeit, mit den eigenen Ängsten und Unsicherheiten umzugehen, um den realen Druck auszuhalten (Ich-Stärke)
- die Fähigkeit, sich von keinen an ihn gerichteten Erwartungen ganz auffressen zu lassen, sondern in einer gewissen Distanz diese Rolle zu interpretieren und nach den eigenen Vorstellungen zu handeln (Rollendistanz)
- gemeinsamen Erfahrungsaustausch auf horizontaler Ebene, gemeinsame Strategieentwicklung um Einsamkeit und Unsicherheit zu überwinden (horizontale Solidarisierung).

2.3. Führungsstile

Auf die weithin bekannte Einteilung autoritärer/partizipativer/Laissez-Faire-Führungsstil sei hier nur kurz eingegangen. Es besteht jedenfalls weitgehend Übereinstimmung, dass

- der Laissez-Faire-Führungsstil (die Mitarbeiter werden weitgehend sich selbst überlassen) nicht förderlich und effizient ist;
- zwischen „autoritär“ und „partizipativ“ ein breites Spektrum an abgestuften Beteiligungsformen der Mitarbeiter*innen an Entscheidungen besteht.
- Autoritäre oder partizipative Tendenzen dürfen keinesfalls mit dem relativen Einfluss-Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen gleichgesetzt werden. Es ist ebenso möglich, dass autokratische Leiter bei ihren Mitarbeiter*innen nur wenig bewirkt, wie dass partizipative Leiter viel Einfluss haben.

– Den optimalen Führungsstil gibt es nicht, sondern den möglichst den situativen Bedingungen (z.B. Größe, Typus, Ziele und Aufgaben, Kultur der Organisation, Einstellungen und Qualifikationen der Mitarbeiter, Persönlichkeit von Leiter*innen) angemessenen Stil. Dieser ist laufend den jeweiligen *innen Veränderungen anzupassen.

Es gibt verschiedene Ansätze, Führungsverhalten danach zu unterscheiden, wie sehr die Führungskräfte einerseits zwischenmenschliche Bedürfnisse und andererseits Sachziele in ihrer Tätigkeit betonen.

Im Folgenden sei der sozio-ethnische Ansatz, wie er bei Karl Kälin und Peter Mürli (Sich und andere führen, Thun 1993: 20–28) dargestellt ist, auszugsweise wiedergegeben:

Stil I Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- bevorzugen genaue Richtlinien
- stellen das Reglement in den Mittelpunkt
- halten sich möglichst zurück
- bleiben möglichst neutral
- halten Vorschriften genau ein
- nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen wenig Einfluss auf das Betriebsklima.

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem

„Laissez-faire“ Führungsverhalten.

Stil II Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- sehen vor allem das menschliche Element
- überlegen sich alles in Bezug auf die Zusammenarbeit
- lassen den Mitarbeiter*innen große Freiräume
- vertrauen den Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen
- wirken wohlwollend, ruhig, freundlich
- ermutigen und unterstützen die Mitarbeiter*innen
- nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen starken Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen.

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem

„karitativen“ Führungsverhalten.

Stil III Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- setzen die Ziele möglichst hoch an
- stellen das Gewinn- und Kostendenken in den Vordergrund
- sind stark leistungsorientiert
- sind „hart“ mit sich selber
- vertrauen den eigenen Fähigkeiten mehr als denjenigen der Mitarbeiter*innen
- setzen die eigene Meinung durch
- nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen wenig Einfluss auf die Befriedigung der zwischenmenschlichen Bedürfnisse

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem „**autoritären**“ Führungsverhalten.

Stil IV Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich befassen sich je nach Situation mit dem Zwischenmenschlichen, der Zusammenarbeit, der Motivation bzw. Leistung, dem Gewinn- und Kostendenken

- ziehen die Mitarbeiter*innen für die Lösung sachlicher und menschlicher Probleme bei
- haben klare Vorstellungen, was sie wollen
- suchen nach neuen Ideen
- berücksichtigen vor allem die Priorität
- suchen nach den Ursachen von Problemen
- nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen starken Einfluss auf das Betriebsklima und die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem „**kooperativen**“ Führungsverhalten.

Der situative Führungsstil ¹²

Während die vorhin erwähnten Führungsstile die Fachkompetenz bzw. die Prozesskompetenz als vorrangiges Kriterium für erfolgreiches Führen postulieren, gewinnt beim situativen Führen (entwickelt von Hersey/Blanchard) die Situation, in der sich die Mitarbeiter*innen befindet, zunehmend an Bedeutung.

Dabei wird zwischen fachlichem und psychologischem „Reifegrad“ unterschieden:

Zum fachlichen bzw. Aufgaben-Reifegrad gehören:

Fachkompetenz, Ausbildung, selbständiges Arbeiten, Methodische Kompetenz.

Zum psychologischen Reifegrad gehören:

Engagement, Verlässlichkeit, Kooperationswille, Belastbarkeit, Lern- und Entwicklungsbereitschaft, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit.

Je nachdem wie weit diese beiden Dimensionen bei Mitarbeiter*innen entwickelt sind, werden diese in 4 Kategorien eingeteilt, denen jeweils ein bestimmter Führungsstil entspricht:

¹² Dieser Abschnitt wurde einem Skriptum der Fa. Activity, Graz entnommen

Situatives Führen

Entwicklungsstufe	Mitarbeiter	Führungsstil
1	Psychologischer Reifegrad und fachliche Qualifikation sind niedrig entwickelt	„telling“ unterweisender Führungsstil
2	Psychologischer Reifegrad mittelmäßig, fachliche Qualifikation ist gering bis mäßig	„selling“ anleitender Führungsstil
3	Psychologischer Reifegrad gering bis mittelmäßig, doch ausreichendes Fachwissen	„participating“ unterstützender Führungsstil
4	Beide Dimensionen sind sehr hoch entwickelt	„delegating“ delegierender Führungsstil

Am Beispiel des situativen Führens wird nachvollziehbar, dass soziale Kompetenz für eine erfolgreiche Führungskraft eine unabdingbare Notwendigkeit darstellt. Die Verantwortung der Führungskraft dehnt sich auf zwei Bereiche aus:

Das Erreichen von Ergebnissen und die Entwicklung der Mitarbeiter*innen. Dieser Führungsstil verlangt ein hohes Maß an Flexibilität und Reflexionsvermögen.

Situatives Führen kann sich auf die Mitarbeiter*innen positiv auswirken:

- Informationen werden bereitwillig ausgetauscht
- Bei Fehlern richtet sich die Aufmerksamkeit auf Lösung nicht auf Schuldsuche
- Durch eigenverantwortliches Handeln können Teilprozesse besser koordiniert werden
- Die Mitarbeiter*innenzufriedenheit steigt

Insgesamt ist festzuhalten, dass es eine durchgängige Überlegenheit bzw. Untauglichkeit eines Stils nicht gibt. Bei hochmotivierten Fachleuten kann sogar der Stil 1 erfolgreich sein getreu dem Motto: Leiter*innen, die Mitarbeiter*innen nicht von der Arbeit abhalten und sie nicht hierbei stöent, leisten bereits eine ganze Menge.

Transaktionale und Transformationale Führung¹³

Die transaktionale Führung beruht auf Verstärkung: Für das, was sie tun oder lassen, haben die Geführten mit positiven oder negativen Konsequenzen zu rechnen, die die Führungskraft vermittelt: Diese kontrolliert sowohl den Weg (kann erleichtern, blockieren) wie die Ziele und Belohnungen (kann sie vorenthalten oder vergeben). Dieses Modell ist dem rational kalkulierenden Homo Öconomicus verpflichtet. Es besteht das Prinzip des Tauschhandels: Für eine bestimmte Leistung von Mitarbeiter*innen bietet die Führungskraft eine definierte faire Gegenleistung.

Transformationale Führung überwindet diesen Prozess. Es wird mit vier Techniken interveniert:

¹³ Siehe hierzu Blesin, Bernd,Wick, Alexander: Führen und führen lassen, 8. Aufl., Konstanz und München 2017,117 ff

- Idealisierter Einfluss: Die Geführten identifizieren sich mit den Führungskräften und eifern ihnen nach, weil sie ihnen vertrauen und diese ihnen eine erreichbare Mission und Vision bieten.
- Inspirierende Motivierung: Die Führung sorgt für Symbole und vereinfachte emotionale Appelle, die Bewusstsein und Verständnis für gegenseitig angestrebte Ziele steigern.
- Intellektuelle Stimulation: die Geführten werden ermutigt, ihre alten Praktiken infrage zu stellen oder mit der Vergangenheit zu brechen.
- Individualisierte Fürsorge: Es werden einerseits die Bedürfnisse der Geführten in Rechnung gestellt, andererseits kümmert man sich um ihre Möglichkeiten, Ziele effektiv anzugehen und Herausforderungen zu bewältigen.

Der Ansatz Transformationaler Führung klingt eher nach einem „Great Man“-Modell als nach einem Führungsstilmodell und hat Überlappungen mit dem sogenannten **charismatischen Führungsstil**.

Dem transformationalen Führung und dem charismatischen Führungsstil ist gemeinsam, dass sie das Bestehende radikal verändern oder überwinden möchten. Es werden hohe Ziele gesetzt und hohe Erwartungen an die Geführten gerichtet.

Die Bedeutung von Führungskräften findet eine gewisse Überhöhung.

2.4. Persönliche Führungsqualitäten („leadership“)

(Goffee, R., Gareth, J.: Why should anyone be led by you?
Harvard Business Review 9,10/2000)

Nach Goffee und Jones verfügen talentierte Leader (aus historischen Gründen verzichte ich darauf, „leader“ mit Führer*innen zu übersetzen) über vier eher unerwartete Qualitäten:

1. Leader zeigen Schwächen

Sie setzen selektiv ihre Schwächen ein. Wenn sie ein wenig ihre Verletzlichkeit offenbaren, zeigen sie ihre Berührbarkeit und Menschlichkeit. Eine Schwäche zu zeigen schafft Vertrauen. Zusätzlich zur Vertrauensbildung und zu einer Atmosphäre der Zusammenarbeit erzeugt das Kommunizieren einer Schwäche auch Solidarität zwischen Mitarbeiter*innen und Leader.

Zu zeigen, dass man nicht vollkommen ist, erweist sich so als effektiv, da es die Authentizität und Menschlichkeit einer Person unterstreicht. Wenn Manager*innen versuchen zu kommunizieren, dass sie in jeder Hinsicht perfekt sind, besteht für niemand ein Bedürfnis ihnen bei irgendetwas zu helfen.

Jedoch: Zeige nie eine Schwäche, die als fataler Fehler angesehen wird – also als Fehler, der zentrale Aspekte der beruflichen Rolle nachhaltig beschädigt. Leader sollten nur eine, allenfalls einige Schwächen zeigen, die lediglich nebensächliche

Bedeutungen haben. Paradoxerweise hilft dieses Eingeständnis, die Aufmerksamkeit von bedeutenden Schwächen abzuziehen.

2. Leader sind Sensor*innen

Sie verlassen sich in hohem Ausmaß auf ihre Intuition, um das Timing und die Richtung ihrer Handlungen zu bestimmen. Ihre Fähigkeit, weiche Daten zu sammeln und zu interpretieren, hilft ihnen zu wissen, wann und wie sie handeln sollen. Talentierte Leader vertrauen massiv ihren Instinkten, um zu wissen, wenn sie eine Schwäche oder eine Besonderheit zeigen sollen. Sie können weiche Daten sammeln und interpretieren und sind daher gute situative Sensor*innen. Sie können ohne besondere Anstrengung die Signale ihrer Umgebung erschnüffeln und spüren, was los ist. Ausgezeichnete Sensor*innen können nicht ausgedrückte Gefühle leicht erspüren. Sie können sehr treffend beurteilen, welche Beziehungen funktionieren, welche nicht.

Sensorischen Fähigkeiten können aber auch gefährlich werden. Per definitionem erzeugt das Erspüren einer Situation Projektion – einen inneren Zustand, in dem man eigene Ideen anderen Menschen oder Dingen zuordnet. Wenn eine Person projiziert, können ihre Gedanken mit der Realität übereinstimmen, müssen aber nicht. Man stelle sich einen Radio-Empfänger vor, der eine Anzahl von Signalen empfängt, von denen eine Menge schwach und gestört sind. Eine Situation zu erspüren ist ähnlich: man kann sich aufgrund all der atmosphärischen Störungen nicht sicher sein, was man hört. Ein klassisches Beispiel sind Angestellte, die ihre Führungskraft beunruhigt erlebt und zur Schlussfolgerung kommt, dass sie gekündigt werden soll.

Die meisten Fähigkeiten werden unter Bedrohung verstärkt, so auch das Erfühlen von Situationen. Deshalb muss Sensibilität immer einem Realitätstest unterworfen werden. Auch sehr begabte Sensor*innen benötigen eine Validierung des von ihnen Erspürten durch vertrauenswürdige und vertraute Berater*innen oder durch ein kleines Team.

3. Leader verfügen über „harte“ Empathie

Inspirierte Leader fühlen sich in Menschen intensiv - und realistisch - ein. Sie kümmern sich engagiert um die Arbeit, die die Mitarbeiter*innen verrichten. Die harte Empathie talentierter Leader ist nicht die weiche, sanfte Empathie, die in der Management-Literatur so oft beschrieben wird. Harte Empathie bedeutet, Menschen das zu geben, was sie brauchen und nicht das, was sie wollen.

Harte Empathie balanciert Respekt mit dem Individuum mit Respekt vor der gestellten Aufgabe. Dies ist nicht leicht, vor allem in schwierigen Zeiten. Wenn beispielsweise ein Produkt unter öffentlichen Beschuss gerät, ist der populärste Platz bei der eigenen Mannschaft. Besser ist es, zurückgezogen zu stehen, kühl und abgekoppelt, das gesamte Feld überschauend, die Aufmerksamkeit auf die Kund*innen, die Öffentlichkeit gerichtet. Es kann sich erforderlich zeigen, in der eigenen Organisation durchzugreifen, Dinge zu tun, die man nicht machen will – und das ist hart.

Harte Empathie macht es Leadern jedoch leichter, Risiken einzugehen. Wenn man offen und direkt Veränderungsnotwendigkeiten kommuniziert und die Mitarbeiter*innen davon überzeugt, ist man in der Lage, sie zu mitzunehmen, wenn

Einschnitte erfolgen. Wenn man die Menschen auf und an seiner Seite hat, kann man die schwierigen Entscheidungen treffen, die erforderlich sind.

Besser zur harten Empathie befähigt sind Menschen, die sich wirklich um etwas sorgen und kümmern. Wenn Menschen tief betroffen sind, zeigen sie mehr ihr wahres Selbst. Sie kommunizieren nicht nur Authentizität - eine Voraussetzung für Führerschaft, sondern sie zeigen auch, dass sie mehr machen als bloß eine Rolle zu spielen. Menschen fühlen sich Vorgesetzten gegenüber nicht verpflichtet, die bloß den Notwendigkeiten ihres Jobs nachgehen. Sie wollen mehr. Sie wollen jemand, der sich leidenschaftlich um die Menschen und die Arbeit sorgt – so wie sie.

4. Leader zeigen ihre Unterschiedlichkeit zu anderen

Sie profitieren von dem, was sie einzigartig macht. Leader nutzen ihre Unterschiede bewusst um Distanz zu wahren. Auch wenn sie ihre Mitarbeiter*innen eng an sich ziehen, signalisieren sie ihre Verschiedenheit. Leader können ihre Unterschiedlichkeit durch einen eindeutig hervorgehobenen Stil, sich zu kleiden oder durch ihre äußere Erscheinung zeigen. Typischerweise sollen sie sich aber klar unterscheiden durch Qualitäten wie Vorstellungskraft, Loyalität, Sachverstand oder durch einen Handschlag. Alles Mögliche kann ein Unterschied darstellen, aber es ist wichtig ihn zu kommunizieren. Die meisten Menschen sind zögerlich, zu kommunizieren, was sie einzigartig macht. Es kann sie Jahre kosten, sich voll bewusst zu werden, was sie hervorhebt.

Manche erfolgreichen Leader wissen jedoch genau, wie sie die Unterschiede, die sie ausmachen, gewinnbringend verwerten. Andere sind sich dessen nicht bewusst, aber nutzen ihre Besonderheiten dennoch wirkungsvoll. Wieder andere haben glücklicherweise Kolleg*innen, die sie auf ihre Besonderheiten aufmerksam machen. Die meisten Leader wussten anfangs nicht um ihre Besonderheiten, lernten sie aber mit der Zeit mehr oder weniger kennen und nützen – z.B., dass jemand besonders in der Lage ist, seine Gefühle dafür zu gebrauchen, Reaktionen in anderen hervorzurufen.

Die meisten Unterschiede sind tendenziell leicht erkennbar, sei es für die Leader oder ihre Kolleg*innen im Umfeld. Es gibt aber subtilere Besonderheiten, die dennoch sehr wirkungsvoll sind – z.B. bescheiden aufzutreten, eher unterschätzt zu werden und aus dieser Situation sparsame, aber höchst wirkungsvolle Interventionen zu setzen, die feine und zugleich deutliche Signale beinhalten.

Eine Gefahr besteht naturgemäß darin, dass Leader sich übermäßig abgrenzen in ihrer Entschlossenheit, ihre Besonderheiten auszudrücken, also nach Kernberg mehr als eine wohldosierte Prise an gesundem Narzissmus aufweisen. Tatsächlich verlieren manche Leader den Kontakt mit ihren Mitarbeiter*innen – und dies ist fatal. Wenn sie eine zu große Distanz erzeugen, hören sie auf gute Sensor*innen zu sein und sie verlieren die Fähigkeit, sich zu identifizieren und Sorge zu tragen.

Leadership in der Praxis

Man kann sich in einer Spitzenposition ohne diese Eigenschaften befinden, aber nur wenige Menschen werden sich dann führen lassen wollen. Um wirklich inspirierend zu wirken, benötigen Leader alle vier Eigenschaften. Beispielsweise sind Leader, die schamlos ihre Einzigartigkeit betonen, aber ihre Schwächen verbergen, üblicherweise ineffektiv – niemand will einen perfekten Leader. Das Zusammenspiel

zwischen den vier Qualitäten ist kritisch. Talentierte Leader tendieren dazu, die Qualitäten so zusammenzufügen und zu vermischen, dass sie für die jeweilige Situation den richtigen Stil finden. Gut eingesetzt, kann Humor die Ausstrahlung eines Leaders transportieren. Wenn aber ein Leader nicht sensibel genug ist, kann der falsche Humor zur falschen Zeit einen Leader als Scherzboldin oder was schlimmer ist, als einen Narren erscheinen lassen. Die eigene Einzigartigkeit richtig zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen, ist anspruchsvoll, insbesondere wenn das Resultat authentisch wirken soll.

Die vier beschriebenen Qualitäten können nicht mechanisch eingesetzt werden. Sie müssen ein Teil der Persönlichkeit des Leaders werden oder sein. Deshalb scheitert die Rezeption von Literatur über erfolgreiche Manager*innen oder Politiker*innen häufig. Niemand kann andere Leader nachäffen. So besteht für angehende Leader die Herausforderung darin, sie selbst zu sein, aber mit mehr Können. Das kann darin bestehen, sich selbst zunehmend der vier beschriebenen Leadership-Qualitäten bewusst zu sein oder die vier Qualitäten so zu gestalten, dass das Resultat ein persönlicher Stil ist, der zu einem passt. Es gibt keine Universalformel. Man benötigt Anpassungsfähigkeit an den jeweiligen Kontext.

Zu empfehlen ist: „Sei - durch Können - noch mehr du selbst!“ Wenn man auf diesem schwierigen Weg ein Stück vorwärtsgekommen ist, wird man Antworten auf die an sich zumeist Überraschung auslösende Frage finden: „Warum sollte sich irgendjemand von Dir führen lassen?“

2.5. Führen als widersprüchliches Handeln

(Auszug nach Neuberger, Oswald: Führen als widersprüchliches Handeln, in: Psychologie und Praxis, 1983, Nr. 27)

Allgemein ist Führung als Umgang mit Widersprüchlichkeiten anzusehen, da die in Organisationen getroffenen Festlegungen und Verbindlichkeiten im Allgemeinen nicht widerspruchsfrei, klar und lückenlos sind:

1. Es gibt verschiedene Entscheidungsmöglichkeiten, die sich gegenseitig nicht ausschließen. Es besteht keine eindeutige Rangordnung der Ziele. Führungsprobleme sind daher nicht eindeutig lösbar. Beispiele für Spannungsfelder und Widersprüche, die bei Führungsaufgaben auftreten, sind:

- Untergebene als Mittel zum Zweck oder Partner*innen
- werden sie als einzigartig oder gleichartig gesehen
- Bewahrung und Veränderung, Herausforderung und Fürsorge
- Zurückhaltung und Offenheit; Kontrolle und Vertrauen
- Konkurrenz oder Zusammenarbeit; Eigennutz und Gemeinnutz.

2. Es gibt immer mehrere mögliche Erfolgsmaßstäbe. Teilweise werden sie erst nachträglich angelegt, häufig ist keine genaue Messung möglich. Verschiedentlich besteht kein eindeutiger Zusammenhang zwischen eigenem Handeln und Erfolg.

3. Die Überlegenheit bestimmter Wege lässt sich nicht allgemein behaupten. Verschiedene Handlungsmöglichkeiten sind nicht vorgegeben, sie müssen erst im Handeln hergestellt werden.

4. Gleiche Wirkungen kommen oft unentwirrbar auf verschiedene Weise zustande.

5. Führung ist kein einseitiger, sondern lediglich ein ungleich verteilter Einfluss. Die Einwirkungsmöglichkeiten der Untergebenen betragen nicht Null, auch diese führen daher.

6. Zielbildung und Erfolgsmessung wird von mehreren Personen und Instanzen durchgeführt.

Vorgesetzte haben eine gewisse Bandbreite (u.a. abhängig von der sozialen und inhaltlichen Distanz zwischen Vorgesetzten und Untergebenen) zur Verfügung, innerhalb deren sie ihre Position innerhalb auszulotender Grenzen bestimmen können.

Merkmale beruflichen Erfolgs sind nicht gegebene und unumstößliche Tatsachen, sondern Angelegenheiten, an deren Bestimmung die jeweilige Führungskraft mitwirkt.

Erfolg hat, wer überzeugen kann. Führung ist somit auch ein Darstellungsproblem. Die Feststellung von Erfolg ist eine Verhandlungssache.

Die hieraus resultierende Unsicherheit stellt zugleich auch eine Chance für Vorgesetzte und eine Quelle ihrer Macht dar. Sie besteht darin, für andere unberechenbar zu sein und sich einen Handlungsspielraum mit entsprechend freien Entscheidungsmöglichkeiten, die gegenüber der Organisation verteidigt werden, zu erhalten. Hierbei kommt es auf Selbständigkeit, Gespür und taktisches Geschick an.

Otto Kernberg (Ideologie, Konflikt, Führung, Stuttgart 2000) hebt zwei Spannungsfelder von Leitung besonders hervor:

A.

Organisationen müssen Strukturen entwickeln, die

- das Arbeitssystem vor Beliebigkeit schützen
- die Ausübung von Autorität reglementieren
- die Grenzen der Subsysteme definieren
- und so die Organisation vor der Regression in unstrukturierte Groß- und Kleingruppenprozesse bewahren
- die Individuen schützen
- und der Entstehung von Paranoia in der Organisation entgegenwirken.

Dieselben Strukturen können aber auch bei übergroßer Bürokratisierung geistlose Rigidität und organisatorischen Sadismus hervorrufen und bewusst oder unbewusst Entwicklungen und Veränderungen verhindern. Es ist eine Funktion von Leitung, solchen subtilen, aber wirksamen Formen von Aggression entgegenzuwirken.

Andernfalls kommt es zu informellen Arrangements, die die bürokratischen Fesseln umgehen, aber eine Gefahr in Richtung auf Korrumpierung und persönliche „Deals“ darstellen. Bürokratische Rigidität gepaart mit kompensatorischer Korrumpierung bzw. Korruption können nicht nur für totalitäre Staaten, sondern auch für autoritäre Organisationen charakteristisch sein.

B.

„Gleiches Recht für alle“ bedeutet, dass jede einzelne Person sich auf unpersönliche, unmenschliche und vernachlässigte Art behandelt fühlen muss. Wenn dies der erste Eindruck ist, den Menschen haben, die mit der Institution in Kontakt

kommen, führt zu Anstrengungen, das „System zu schlagen“, seiner Rigidität zu entkommen und zu einer paranoiden Reaktion der Bürokratien um „die Betrüger zu fangen“. Andererseits können Anstrengungen, um solch eine Situation menschlicher zu gestalten, um jemandem einen Gefallen zu tun, zu Bevorzugungen und teilweise zur Günstlingswirtschaft führen und so Korruption in das System bringen.

Alle Organisationsmitglieder und insbesondere Leiter*innen sind nach Kernberg angehalten, solchen Entwicklungen mit Kompetenz, Einfühlungsvermögen, Moralität und vor allem persönlichen Mut zu begegnen. Diese Ansprüche an Führung werden jedoch durch das Konzept der Mikropolitik relativiert

2.6. Von dysfunktionalen Führungs-Mustern hin zu ganzheitlichen Führungssystemen

In der Praxis von Führung lassen sich folgende zumeist dysfunktionale Muster beobachten:

1.

„Omega-Rochaden“: Wenn Mitarbeiter ein Verhalten zeigen, das für die Kolleg*innen Mehrbelastungen, Leistungshemmnisse und persönliches Ärgernis bedeuten, erschallt der Ruf, dass der oder die Vorgesetzte problemlösend eingreifen solle. Wenn diese, auch nach ernsthaften und nachhaltigen Versuchen, durch Gespräche einen Erfolg zu erreichen, Sanktionen ergreift, kann die Stimmung nur allzu rasch kippen: Betroffene Mitarbeiter*innen werden dann zu Märtyrer*innen, Vorgesetzte zum Übeltäter*innen. Für dieses zunächst paradox wirkende Phänomen gibt es durchaus Erklärungen: Es geht nicht nur um Solidarisierungseffekte, sondern auch um Ängste, dass der Musterbruch des aktiven Hingreifens in weiterer Folge auch Andere, womöglich einen selbst gefährden könnte.

2.

„Der gekochte Frosch“ ist eine von Charles Handy zur Parabel gemachte Geschichte¹⁴. Wenn man einen Frosch in sehr heißes Wasser wirft, versucht er so schnell wie möglich wieder herauszukommen. Wenn man aber einen Frosch in lauwarmes Wasser setzt und die Temperatur ganz allmählich erhöht, passiert überraschenderweise nichts. Der Frosch gibt alle Anzeichen des Wohlfühlens von sich und beginnt, bei lebendigem Leibe zu kochen, ohne es auch nur zu merken. Auch wenn die Geschichte vom gekochten Frosch mittlerweile wissenschaftlich widerlegt wurde (Der Frosch bemerkt die bedrohliche Situation, kann sich aufgrund eintretender Hitzestarre aber nicht mehr retten), bildet sie Folgendes gut ab: Nur die wenigsten Mitarbeiter*innen werden als "Minderleister*innen" eingestellt. Auch bei als höchst schwierig geltenden Mitarbeiter*innen sind solche Zuschreibungen im Regelfall das Ergebnis einer längeren Karriere, die über längere Phasen kurzfristig gesehen fast unmerklich, in kleinen Einzelschritten erfolgt. Bei unachtsamer Führung

¹⁴ http://muller-kluge.library.cornell.edu/de/video_transcript.php?f=106, 16.11.2010

wird das Problem zu spät erkannt und wird zu spät, häufig allzu spät mit Interventionen begonnen. Wenn Vorgesetzte erst hin greifen, wenn sie bereits kochen, ist es zumeist zu spät. Zugespitzt formuliert: Vorgesetzte verharren in Duldungsstarre, da sie sich zunächst sagen: "Das ist eh nicht so schlimm, da brauche ich nichts machen" und dann nur allzu rasch in ein: "Das ist so schlimm, dass ich nichts machen kann" hineinkippen.

3.

"Der abgebrochene Gehversuch": Wenn Kleinkinder in ihren Bemühungen ein ähnliches begrenztes Durchhaltevermögen, also eine Resignationstendenz wie so manche Führungskräfte hätten, würden sich die Erwachsenen auf allen Vieren durch die Welt bewegen. Die Verfestigung neuer Verhaltensformen zu Handlungs-Routinen erfordert viel Geduld, Frustrationstoleranz und langen Atem, insbesondere dann, - und hier trete ich aus dem Vergleich heraus - wenn die Umwelt skeptisch oder ablehnend reagiert. Wenn man aber nur allzu geneigt ist, beim ersten Misserfolg seine Bemühungen, so z.B. eine gute Arbeitsleistung von nicht pflegeleichten Mitarbeiter*innen zu bekommen, abzubrechen (Motto: ich habe mir eigentlich eh gedacht, dass das nicht klappen wird"), sollte man besser überhaupt keinen Versuch starten.

4.

„Wer hat den längeren Atem?": Häufig geht es schlicht darum, ob Mitarbeiter mit der Verteidigung von ihnen liebgewonnenen, aus Sicht der Organisation aber unliebsamen Verhaltensweisen mehr Durchhaltevermögen als Vorgesetzte haben. Anders gesagt: Steht den Liebhabereien von Mitarbeiter*innen genügend Leidenschaft von Vorgesetzten für gute Leistungen gegenüber, die diesen eine höhere Ausdauerleistung ermöglicht?

5.

"Die Schwäche der Ambivalenz": Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich, dass bei Führungskräften nur allzu leicht Ambivalenz auftreten kann, wenn sie Leistung einfordern oder Konsequenzen ziehen. Innere Zweifel werden dann zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Mitarbeiter*innen haben ein feines Gespür für nonverbale Signale. Auch wenn sie diese nicht bewusst registrieren, beeinflussen diese doch ihre Befindlichkeit und somit auch ihr (dann wohl widerständigeres) Verhalten. Dies kann dazu führen, dass aus der Ambivalenz eine eindeutig abwehrende Position wird, da die bestandenen Zweifel durch die von der Führungskraft selbst kommunizierte Ambivalenz verstärkt bzw. bestätigt werden.

6.

High Noon: Je mehr Ärger man verspürt, desto anfälliger ist man dafür, die Wahrnehmung der Vorgesetztenfunktion gegenüber Mitarbeiter*innen als persönlichen Konflikt zu erleben: Frau/Mann gegen Frau/Mann. Auf diese Weise geht nicht nur der Blick für die inhaltlichen und strukturellen Dimensionen des Konflikts verloren. Man verstellt sich auch die Sicht auf die mögliche Unterstützung anderer Personen (Vorgesetzte, Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen, möglicherweise auch weiterer Stakeholder), um Problemeinsicht und Verhaltensänderungen zu erreichen.

7.

"Ärger ist kein guter Ratgeber": Es ist geradezu ein diagnostisches Merkmal schwieriger Persönlichkeiten, dass sie in anderen Personen starke Gefühle

erwecken.¹⁵ Diese wiederum können zu Reaktionen und Verhaltensweisen führen, die die Führungskraft angreifbar macht und es Mitarbeiter*innen ermöglicht, eine Opferrolle einzunehmen. Zusätzlich erfordert die Komplexität des Arbeits- bzw. Dienstrechtes einen kühlen Kopf. Andernfalls versagen formale Schritte, worauf sich - nicht der Rechtslage entsprechend - die Haltung verfestigt: "Es macht keinen Sinn, rechtliche Schritte zu ergreifen".

8.

„I did it my way.“ (Sinatra-Prinzip); Zum Abschluss sei dieses im Vergleich zu den obigen Punkten übergeordnetes Muster angeführt. Führung bleibt demzufolge den persönlichen Neigungen, Fähigkeiten, Schwächen und Leidenschaften, wo immer die auch hinführen mögen, überlassen. Dieses Muster wird durch das Vermeiden von aufmerksamer Beobachtung, Selbstreflexion und Orientierung an den Führungspraxen anderen stabilisiert.

Demgegenüber sind Voraussetzungen proaktiver Führungsarbeit:

1.

Verbundenheit mit der zentralen Zielsetzung (primary task) der Organisation (Mitarbeiter*innen haben eine feine Nase dafür, ob Chef*innen Leidenschaft für die Ziele und Aufgaben der Organisation(seinheit) haben oder diesen lau und wenig beteiligt gegenüberstehen.

2.

Eine Grundhaltung, die getragen ist von Wertschätzung (üblicherweise lässt man sich von Menschen, deren Akzeptanz man spürt, um einiges leichter beeinflussen, als von Menschen, von denen man sich missachtet fühlt), Achtsamkeit und Behutsamkeit.

3.

Akzeptanz der Rolle als Führungskraft, damit von aktivem Konfliktmanagement.

4.

Systemisches Denken und Handeln: Das Verhalten von Mitarbeiter*innen ist in hohem Ausmaß abhängig von der Gruppe, der sie angehören, aber auch von anderen Akteuren und Organisationseinheiten. Zum anderen hat das konkrete Verhalten der Führungskraft gegenüber Mitarbeiter*innen potenziell Auswirkungen auf andere Personen und Organisationseinheiten. Dieses Geflecht von Wechselwirkungen ist bei Interventionen zu bedenken.

5.

Sozialkommunikative Kompetenz: Diese ist allgemein umso entwickelter, je mehr die unter 2. beschriebene Grundhaltung vorhanden ist und bedarf spezifischer Gesprächstechniken (vom Mitarbeiter*ingespräch bis hin zu Konfliktgesprächen).

6

Verbundenheit mit der Aufgabe: Ist mir die Leistungsfähigkeit meiner Organisation so wichtig, dass ich bereit bin, Schwierigkeiten auf mich zu nehmen und Zähigkeit zu zeigen?

7.

Kompetitive Kompetenz: Die Faktoren 1. Bis 5. sind zentrale, aber nicht ausschließliche Erfolgskriterien. Bei manchen Menschen erreichen sie in manchen

¹⁵ Gratz, Wolfgang: Skriptum: Grundlagen der Kommunikation, abrufbar unter www.wolfgang-gratz.at, 29.2.2011

Situationen nicht aus. Dann entscheidet sich der Erfolg an der persönlichen Durchsetzungsfähigkeit und der Glaubwürdigkeit, dass angekündigte und eingeleitete Konsequenzen auch tatsächlich gezogen werden. Zur kompetitiven Kompetenz gehört auch die Befähigung, eine ergebnisorientierte Anwendung des Arbeits- bzw. Dienstrechtes vorzunehmen oder anzustoßen.

8.

Ein theoretisch fundiertes und zugleich auf die konkreten organisationalen, auch kulturellen sowie personellen Gegebenheiten zugeschnittenes Gesamtkonzept, das beinhaltet

- Ein konkret ausformuliertes und praxisnahes Set an Führungs-Methoden und Führungsprozessen
- Verbindliche und somit verpflichtete Personalentwicklungs-Maßnahmen, die nicht nur Inhalte und Methoden, sondern auch Grundhaltungen vermitteln und nicht nur Führungskräften, sondern auch Mitarbeitern angeboten werden – zum einen, weil Führen ein zweiseitiger Prozess ist, in dem auch Mitarbeitern mehr als bloße Duldung abverlangt wird, zum andern, weil dem Großteil der Mitarbeiter*innen in ihrer täglichen Arbeit auch funktionale Führungsleistungen abverlangt werden
- Auswahl, Aufstieg und Beurteilung/Leistungsbelohnung der Führungskräfte anhand deren Eignung/Bewährung für/in Führungsaufgaben
- Regelmäßige Evaluierung und Weiterentwicklung des Führungssystems
- Als zentraler Erfolgsfaktor: gelebtes Commitment der Spitzenführungskräfte, was sich vor allem im selbst praktizierten Führungsverhalten äußern muss.

Mit Führen ist es letztlich wie mit Schifahren oder dem Gebrauch von Computern: es gibt unterschiedliche Talente, natürliche Begabungen, aber Grundkenntnisse und eine gewisse Mindestbeherrschung ist von (nahezu) jedem Menschen verlangbar. Ohne gute Schulung schaffen es aber nur wenige.

Manchen mag die Etablierung von Führungssystemen wie oben dargestellt zu aufwendig erscheinen. Es sei daher betont, dass Führungsarbeit die Kupplung, der Transmissionsriemen für die Umsetzung inhaltlicher bzw. fachlicher Programme sowie von Managementkonzepten bzw. -instrumenten und organisationalen Veränderungen ist. Wenn Führungsarbeit versagt, kommen strategische Ziele, Leitbilder, Veränderungen und Reformen „unten“ nur bruchstückhaft oder verstümmelt an.

Es gibt zudem empirische Anhaltspunkte, dass Schulungen für einzelne Führungskräfte wenig Wirksamkeit oder sogar kontraproduktive Wirkungen entfalten, wenn die Fortbildungsmaßnahmen nicht auf den Kontext, indem Führung stattfindet, abgestimmt sind. So führten Schulungen einzelner Führungskräfte in Richtung auf größere Mitarbeiter*innenorientierung dann tendenziell zu keinem Erfolg oder zu noch geringerer Mitarbeiter*innenorientierung, wenn die Vorgesetzten der betreffenden Führungskräfte selbst nur geringe Mitarbeiter*innenorientierung zeigten.¹⁶ Führungskräfte wie auch andere Beschäftigte vergessen das, was sie in Seminaren gelernt haben, nur allzu rasch, wenn sie am Arbeitsplatz den Eindruck vermittelt bekommen, es passe nicht dorthin. Es kann sogar sein, dass sie sich entschieden von dem außerhalb Gelernten abgrenzen und in ihr Verhalten in die Gegenrichtung steuern (Reaktanz). Es genügt daher nicht, zu versuchen, einzelne Personen zu

¹⁶ Burke, Warner, Organization Change: Theory and Practice, Thousand Oaks 2008, 34 f

entwickeln. Man muss vielmehr auf die Veränderung des Gesamtsystems abzielen. Dies bedeutet, alle Hierarchieebenen einzubeziehen sowie die Qualifizierung nicht bloß zu „exportieren“, sondern mehrere Rückkoppelungsschleifen zwischen Fortbildung und Arbeitsalltag einzubauen.

2.7. Schlechte Führung

(nach Barbara Kellerman:

Bad Leadership What It Is, How It Happens, Why It Matters
Harvard Business School Publishing, Boston 2004)

Kategorien schlechter Führung sind:

- Inkompetenz
- Rigidität
- Unbeherrschtheit, Mangel an Selbstkontrolle
- abwertendes Verhalten und Missachtung anderer
- Korruption
- Engstirnigkeit, eingeengte Orientierung
- Bösartigkeit
- Gleichgültigkeit.

Persönliche Gründe, auch schlechten Führungskräften zu folgen, bestehen in:

- Auch schlechte Führungskräfte befriedigen häufig menschliche Grundbedürfnisse, insbesondere nach Sicherheit, Einfachheit und Gewissheit.
- Das Konstrukt der Führung ist an sich eine Manifestation unserer Vorliebe für Einfaches (eine(r) macht es) im Vergleich zu komplexen Lösungen (geteilte Verantwortung).
- Wer Widerstand leistet, gegen den Strom schwimmen, geht ein mehr oder weniger großes Risiko ein.

Ethisch orientierte Mitarbeiter*innen

- nehmen die Führungskraft in die Pflicht und fordern Führung ein
- pflegen persönliche Tugenden wie Courage und Mäßigung
- fordern von der Führungskraft und anderen Mitarbeiter*innen Orientierung am gemeinsamen Nutzen und am Schaffen von Werten für die Anspruchsgruppen.
- Bertolt Brecht 1930: Die, die Lügen und Ignoranz bekämpfen, müssen schlau genug sein, um die Wahrheit zu erkennen und mutig genug sein, um diese auszusprechen, auch wenn dies allgemein bekämpft wird.

Selbsthilfe von und für Mitarbeiter*innen, um unfähigen oder unethischen Führungskräften zu widerstehen:

- sei dir deiner eigenen Macht bewusst (Empowerment)
- sei dem Ganzen gegenüber loyal und nicht einer einzelnen Person
- sei skeptisch
- zeige Aufmerksamkeit, schau nicht weg
- beziehe Position und halte, soweit erforderlich, dagegen.

Vorschläge für eine gute Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und mit Führungskräften

- Sorge dafür, dass Fehlverhalten in angemessener Form sanktioniert wird
- suche und finde Verbündete
- entwickle und pflege deine eigenen Informationsquellen
- entwickle gemeinsame Vorgehensweisen, handle gemeinsam
- fordere gute Führung ein, kümmere dich um Transparenz, offene Diskussionen und sinnvolle Zusammenarbeit.

3. Führungsbeziehungen

3.1. Followership

(aus: Barbara Kellerman: Was Führungskräfte über Follower wissen sollten
 What Every Leader Needs to Know About Followers, 2007
<https://hbr.org/2007/12/what-every-leader-needs-to-know-about-followers>
 zusammenfassende Übersetzung von Wolfgang Gratz)

In einer Ära flacher, vernetzter Organisationen und übergreifender Teams von Wissensarbeiter*innen ist es nicht immer offensichtlich, wer folgt und wer führt. Wissensarbeiter*innen können relativ selbständig entscheiden, welche Formen und Technologien der Zusammenarbeit sie verwenden, um mit Kollegen und Partnern in anderen Unternehmen und Ländern zu kommunizieren und kooperieren, um Ergebnisse zu erzielen. Das Ergebnis erinnert an das, was der Peter Drucker 1967 in seinem Buch "The Effective Executive" vorschlug: In einer von Wissensarbeiter*innen dominierten Ära kann Wissen mehr Bedeutung haben als bloße formale Positionen sowie als Indikator dafür dienen, wer wirklich führt und wer tatsächlich geführt wird.

Über Follower gibt es nicht allzu viel Literatur. Sie sei im Folgenden wiedergegeben

Abraham Zaleznik: Im Jahr 1965 argumentierte der Professor der Harvard Business School, dass "Einzelpersonen auf beiden Seiten der vertikalen Autoritätsbeziehung" für Organisationen von Bedeutung sind (siehe "Die Dynamik der Unterordnung", Harvard Business Review 5-6/1965). Um zwischen den verschiedenen Arten von Untergebenen zu unterscheiden, definiert der zwei Achsen: Dominanz und Unterwerfung (einerseits die, die ihre Vorgesetzten kontrollieren wollen, andererseits die, die die von ihnen kontrolliert werden wollen) und Aktivität und Passivität (einerseits die, die initiieren und einfordern und andererseits die, die wenig oder nichts selbstständig tun).

Zaleznik segmentierte die Follower in vier Gruppen, von denen zwei seinen Freud'schen Zugang zu Beziehungen widerspiegeln:

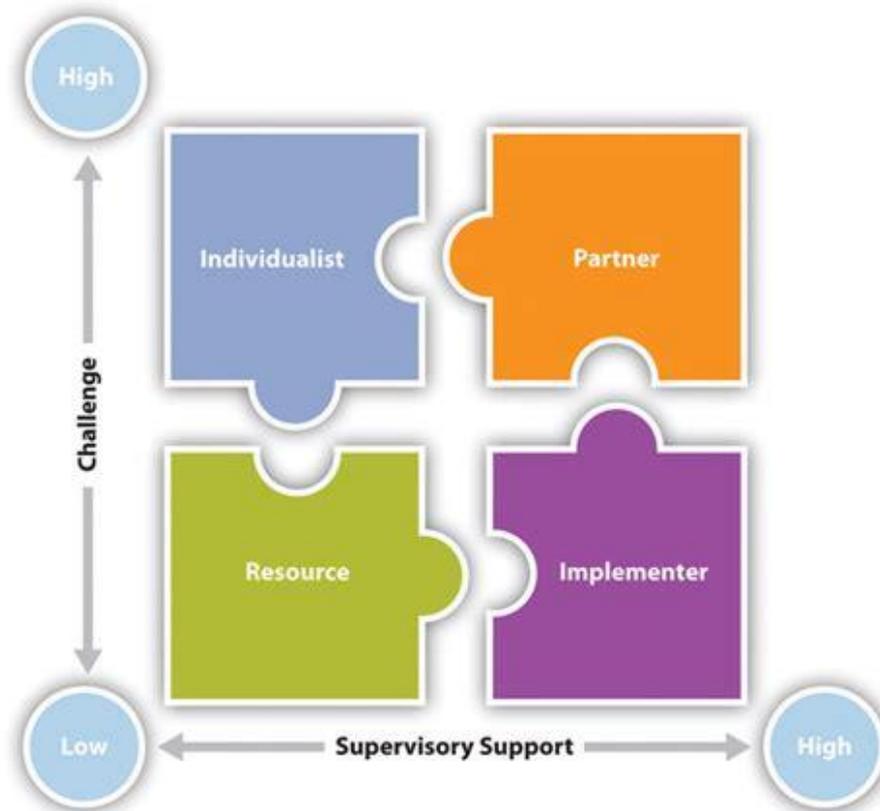
- Impulsive (Rebellische, auch Spontane und Mutige)
- Zwanghafte (Kontrollierende, aber Passive, teilweise weil sie Schuldgefühle haben, da sie im privaten Bereich dominieren wollen)
- Masochistische (wollen sich der Kontrolle der Hierarchie unterwerfen)
- Zurückgezogene (kümmern sich wenig oder gar nicht darum, was bei der Arbeit geschieht und verhalten sich entsprechend).

Zehn Jahre später verfasste Zaleznik gemeinsam mit Manfred F. R. Kets de Vries „Macht und die Psyche der Organisation (Corporate Mind)“. Eine Feststellung lautete, dass Führungskräfte, die mehr darüber wissen, wie ihre Follower „ticken“, sich selbst, ihre Follower und ihre Organisationen in eine vorteilhafte Position bringen.

Robert Kelley: 1992 veröffentlichte Kelley „Die Macht von Followership“ (The Power of Followership“. Er fordert im Wesentlichen die Follower dazu auf, nicht blind, sondern mit bewusster Voraussicht zu folgen. Er unterscheidet Follower anhand von Faktoren wie Motivation und Verhalten am Arbeitsplatz und leitet daraus fünf verschiedene Follower-Stile ab:

- Entfremdete Follower denken kritisch und unabhängig, beteiligen sich aber nicht gerne in den Gruppen, deren Mitglieder sie sind.
- Passive Follower denken nicht kritisch und beteiligen sich nicht aktiv. Sie lassen ihre Führungskräfte für sich denken.
- Konformistische Follower beteiligen sich in ihren Gruppen und Organisationen, sind aber zufrieden, nur Befehle anzunehmen.
- Beispielgebende Follower sind nahezu perfekt oder zeigen zumindest insgesamt gute Leistungen.
- Pragmatische Follower spielen auf beiden Seiten des Zauns und nehmen eine mittlere Position ein in Bezug auf selbständiges Denken und Handeln.

Ira Chaleff Der Autor des 1995 erschienenen Buches „Der mutige Follower“ (The Courageous Follower) war wie Robert Kelley in erster Linie auf die Befähigung der Untergebenen ausgerichtet und ermutigte sie, die Führungskräfte, die sie für gut hielten, aktiv zu unterstützen und aktiv gegen die, die sie für schlecht hielten, einzutreten. Er unterschied Follower danach, inwieweit sie Führungskräfte unterstützten oder inwieweit sie diese in Frage stellten. Er kam auf vier verschiedene Arten von Follower:



- Implementierer*innen sind am häufigsten anzutreffen. Führungskräfte können von ihnen erwarten, dass sie die aufgetragenen Arbeiten erledigen.
- Partner*innen sind als noch positiver einzuschätzen: Sie unterstützen ihre Führungskräfte sehr, aber sie sind auch bereit und gewillt, sie bei Bedarf herauszufordern.
- Individualist*innen können tendenziell ein Problem für Führungskräfte darstellen, weil sie dazu neigen, zurückhaltend in der Unterstützung von Personen zu sein, die Autoritätspositionen einnehmen
- Ressourcen leisten ehrliche Arbeit für ihre Bezahlung, gehen aber nicht über das Minimum hinaus, das man von ihnen erwartet.

Zaleznik klassifizierte Follower in einen von vier Typen anhand von zwei Variablen - Dominanz versus Unterwerfung und Aktivität gegenüber Passivität. Seine Forschungsergebnisse sollen vor allem die Führungskräfte informieren. Im Gegensatz dazu interessierten sich Kelley und Chaleff mehr für das Wohlergehen derer, die auf der Hierarchieleiter unten stehen. Ihre Arbeit hatte das Anliegen, dem entgegenzutreten, was Kelley den "Führungsmythos" nannte - die Idee, dass Führungskräfte allmächtig und wichtig sind.

Kelley klassifizierte Follower in fünf Arten nach ihrem Maß an Unabhängigkeit und Aktivität, aber sein besonderes Interesse lag in der Förderung "beispielhafter" Follower - diejenigen, die mit "Intelligenz, Unabhängigkeit, Mut und einem starken Sinn für Ethik handeln." Diese Personen sind kritisch und tragen damit zum Erfolg von Gruppen und Organisationen bei. Chaleff unterteilt die Untergebenen in eine von vier Kategorien, je nachdem, inwieweit der Follower die Führungskraft unterstützt und inwieweit der Follower die Führungskraft herausfordert.

Die Typologie von **Kellerman**: Sie kategorisiert alle Follower entlang eines Kontinuums, das von "fühlt und macht absolut nichts" bis hin zu "leidenschaftlich engagiert und tief involviert" reicht." Sie fokussiert das Engagement, weil das Ausmaß des Engagements von Followern weitgehend die Natur der Vorgesetzten-Mitarbeiter*innen-Beziehung bestimmt. Beispielsweise achten Wissensarbeiter*innen oft genauso viel oder auch mehr auf intrinsische Faktoren, etwa die Qualität ihrer zwischenmenschlichen Beziehungen mit ihren Vorgesetzten oder ihre Begeisterung für die Mission der Organisation im Vergleich zu extrinsischen Belohnungen wie Gehalt, Titel und andere Vorteile.

Eine Typologie, die auf einer einzigen, einfachen Dimension basiert - im Gegensatz zu den zahlreichen Bewertungsfaktoren, die von den Schöpfern früherer Segmentierungsinstrumente verwendet werden - bietet Führungskräften eine rasche Information darüber, ob und in welchem Maße ihre Follower Ihnen das abkaufen, was sie als Führungskräfte versuchen, ihnen zu verkaufen. Sind die Follower aktiv in Sitzungen und bei Vorgehensweisen? Zeigen Sie Engagement, indem sie sich an Dialogen beteiligen, gute Fragen stellen und neue Ideen entwickeln? Oder haben sie innerlich ausgecheckt, beschäftigen sich mit ihren Smartphones und schauen häufig auf die Uhr?

Kellerman bildet folgende Kategorien für Follower: 1. Isolierte, 2. Zuschauer*innen, 3. Teilnehmer*innen, 4. Aktivist*innen, 5. Diehards.

1.

Isolierte sind in hohem Ausmaß distanziert. Sie nehmen nur sehr beschränkt wahr, was um sie herum vor sich geht. Sie kümmern sich nicht sonderlich um Ihre Führungskraft, wissen nichts über sie oder reagieren auf sie unwillig. Isolierte unterstützen mit ihrer Passivität den status quo und stärken Führungskräfte, die klar die Oberhand haben. Sie sind aber für die Leistungserbringung ihrer Organisation hinderlich. Sie sind vor allem in großen Unternehmen zu finden, wo sie leicht im Labyrinth von Räumen und Organisationseinheiten verschwinden können.

Ihre Haltung und Verhaltensweisen finden auf den obersten Ebenen der Organisation nur wenig Aufmerksamkeit, solange sie ihre Arbeit tun, auch wenn nur in geringerem Ausmaß und ohne Begeisterung. Vor allem wenn sie in größerer Zahl auftreten, behindern Isolierte positive Veränderungen und verlangsamen Formen des Wandels. Um die negativen Auswirkungen der Isolierten auf Organisationen zu verringern, müssen sich Führungskräfte und Manager*innen zunächst folgende Fragen stellen: Haben wir Isolierte unter uns, und wenn ja, wie viele? Wo sind sie? Warum sind sie so zurückgezogen?

Die Beantwortung dieser Fragen wird nicht einfach sein, da die Isolierte ihrer Natur nach für das Spitzenteam weitgehend unsichtbar sind. Das gehobene Management muss Informationen von anderen Ebenen der Organisation erhalten, indem sie informelle und formale Gespräche über Manager*innen und Mitarbeiter*innen führen, die lethargisch oder gleichgültig gegenüber ihrer Arbeit, der Gruppe, der sie angehören oder gegenüber beiden erscheinen.

Der nächste sinnvolle Schritt ist, Maßnahmen zu ergreifen. Abgestimmt auf die Gründe für die Entfremdung gibt es mehrere Möglichkeiten, um Isolierte für den Arbeitsplatz zu engagieren. Wenn es um die Arbeitszufriedenheit geht, sollte ein Ausbildungs- und Entwicklungsplan erstellt werden. Wenn es eine Frage des

Arbeitsstress ist, könnte Zeitgestaltung in Betracht gezogen werden. In jedem Fall müssen Führungskräfte und Manager*innen die Erfolgchancen von Bemühungen um Isolierte abschätzen: Wenn die Aussichten auf Erfolg gering sind, kann es zur Entscheidung kommen, sich voneinander zu trennen. Arbeitgeber*innen, die mit denen zufrieden sind, die einen angemessenen Job und nicht mehr machen, können mit diesen Followern weiterarbeiten.

2.

Zuschauer*innen beobachten, aber beteiligen sich nicht. Diese „Freerider“ stellen sich bewusst beiseite, gehen in Distanz zu ihren Führungskräften sowie zu ihren Gruppen, Teams und Organisationen. Es ist möglich, dass sie in passiver Weise mitgehen, wenn dies zu ihrem eigenen Nutzen ist, aber sie sind nicht intrinsisch motiviert, sich aktiv zu engagieren.

Ihr Rückzug bedeutet auch eine stillschweigende Unterstützung für alle, die den Status quo verkörpern. Wie Isolierte können auch Zuschauer*innen die Leistungserbringung ihrer Organisation beeinträchtigen. Aber im Gegensatz zu den Isolierten sind sie sich völlig dessen bewusst, was um sie herum vor sich geht. Sie treffen jedoch die Entscheidung, nicht die Zeit oder die Mühe aufzuwenden oder auch das Risiko einzugehen, sich zu engagieren.

Zuschauer*innen kommen überall vor, insbesondere in großen Organisationen. Wie Isolierte neigen sie dazu, unbemerkt zu bleiben, weil sie sich bewusst entscheiden, „unter dem Radar zu fliegen“. Solche stille, aber produktive Follower können für Führungskräfte, die sich damit begnügen, dass die Menschen das tun, was ihnen gesagt wird, nützlich sein.

Sie werden aber mit Sicherheit die Führungskräfte enttäuschen, die wollen, dass die Menschen sich engagiert für die Mission der Organisation einsetzen. Es gibt jedoch Möglichkeiten, um Zuschauer*innen ins Geschehen hineinzuziehen. Wie bei Isolierten besteht der Schlüssel hierzu darin, die Ursachen ihrer Entfremdung zu erkennen und angemessene innere oder extrinsische Anreize zu bieten, die ihr Engagement und letztendlich ihre Produktivität erhöhen können. Zuschauer*innen können eher als Isolierte durch solche Anreize Anstöße erhalten.

3.

Teilnehmer*innen sind in irgendeiner Weise engagiert. Unabhängig davon, ob diese Follower ihre Führungskräfte und Organisationen eindeutig unterstützen oder ob sie zu Ihnen in Opposition stehen, ist es Ihnen ein Anliegen, etwas von dem einzubringen, worüber sie verfügen (Zeit, Kompetenzen), um etwas zu bewirken. So können Expert*innen oder Wissenschaftler*innen von ihren eigenen Leidenschaften (Ehrgeiz, Innovation, schöpferisch tätig zu sein, Menschen zu helfen) angetrieben werden und nicht unbedingt von Führungskräften. Wenn die Teilnehmer*innen ihre Führungskräfte unterstützen, sind sie sehr geschätzt. Sie können sozusagen den Kraftstoff darstellen, der den Motor antreibt und als wirkungsvolle Partner arbeiten. Wenn sie jedoch ihre Vorgesetzten ablehnen, oder wenn sie als unabhängige Agent*innen agieren, entsteht eine komplizierte Situation. Bei den Teilnehmern und den im Folgenden beschriebenen engagierten Gruppen von Followern sind die Führungskräfte aufgerufen, sie in umfassender Weise zu beobachten und besonders darauf zu achten, ob diese Mitarbeiter*innen für oder gegen sie sind.

4.

Aktivist*innen haben in der einen oder anderen Weise entschiedene Ansichten über ihre Führungskräfte und Organisationen und stimmen ihre Handlungen danach

ab. Diese Follower sind eifrig, energisch und engagiert. Sie engagieren sich stark für Menschen und in Prozessen. Sie können einerseits im Sinne ihrer Führungskräfte gute Arbeit leisten oder aber versuchen, diese zu schwächen oder sogar los zu werden. Aktivist*innen, die ihre Führungskräfte stark unterstützen, können wichtige Verbündete sein.

Aktivist*innen sind nicht unbedingt sehr zahlreich, da ihr Engagement ein Ausmaß an Zeit und Energie erfordert, das die meisten Menschen nur schwer aufbringen. Ihre Leidenschaft kann einen erheblichen Einfluss auf die jeweilige Gruppe oder Organisation bewirken.

Jene Aktivist*innen, die sowohl loyal wie auch kompetent und engagiert sind, gehören häufig zum inneren Kreis der Führungskraft, da man darauf bauen kann, dass sie ihre (üblicherweise lange) Arbeitszeit im Sinne der Ziele ihrer Vorgesetzten ausgestalten.

5.

Diehards sind bereit, für ihr Anliegen unterzugehen - sei es für eine Person, eine Idee oder beides. Diese Follower können ihren Führungskräften tiefe Ergebenheit zeigen. Sie können aber auch hoch motiviert sein, ihre Führungskräfte mit allen notwendig erscheinenden Mitteln zu vertreiben. Sie zeigen eine allumfassende Ergebenheit für jemanden oder etwas, den oder das sie als dessen Wert erachten.

Diehard-Follower sind selten. Sie können entweder eine große Unterstützung für ihre Führungskräfte sein oder eine große Gefahr darstellen. Sie sind per definitionem bereit, ihre eigene Gesundheit und ihr Wohlergehen im Dienste ihres Anliegens zu gefährden. Sie können auch in traditionellen Organisationen gefunden werden. Sie sind bereit, in einer Weise zu handeln, die von anderen als extrem bewertet wird. Whistleblowers sind hierfür ein Beispiel. Sie können als Held*innen oder als Verräter*innen angesehen werden und bezahlen häufig einen hohen Preis für ihr unkonventionelles Verhalten.

Einstellungen und Meinungen spielen bei Isolierten und Zuschauer*innen keine große Rolle, auch deshalb, weil sie sich wenig oder gar nicht engagieren. Haltungen und Einschätzungen sind jedoch sehr wichtig, wenn wir über Teilnehmer*innen, Aktivist*innen und Diehards sprechen. Stützen diese Follower ihre Führungskraft? Oder setzen Sie Ihre eigenen Ressourcen ein, um Menschen, die Macht, Autorität und Einfluss haben, zu widerstehen? Gute Führungskräfte sollten besonders auf diejenigen achten, die starke Unterstützung oder ihre heftige Opposition zeigen. Es ist nicht schwer, die Zeichen zu erkennen. Teilnehmer*innen und vor allem Aktivist*innen und Diehards tragen ihr Herz häufig auf der Zunge (wear their hearts on their sleeves).

Gute und schlechte Follower

In erster Linie gilt: Follower, die etwas tun, sind fast immer denen vorzuziehen, die nichts tun. Mit anderen Worten, Isolierte und Zuschauer*innen (wenig oder kein Engagement, wenig oder keine Aktion) haben kaum etwas an sich, dass sie empfehlenswert macht.

Weiters gilt: Irgendetwas zu tun, ist nicht an und für ausreichend, vor allem nicht in Fällen schlechter Führung. Es gibt eine Reihe von Beispielen dafür, dass wirkungsvolle Führungskräfte mit destruktiven Wirkungen Isolierte und Zuseher*innen als Mitarbeiter hatten, die ungeeignet oder unfähig waren, schlechter Führung

entgegenzutreten. Es gibt aber auch Beispiele, dass Teilnehmer *innen und Aktivist*innen Führungskräfte unterstützten, die Gefährdungen, Schwierigkeiten und Störungen erzeugten, anstatt dass sie solchen Führungskräften entgegentraten.

Gute Follower

- unterstützen eine Führungskraft aktiv, die gut (effektiv und ethisch) ist
- widersetzen sich aktiv einer Führungskraft, die schlecht (unwirksam und unethisch) ist
- investieren Zeit und Energie, um zu fundierten Einschätzungen und Urteilen zu gelangen, wer ihre Führungskräfte sind und was sie vertreten.
- richten ihre Handlungen und Vorgehensweisen danach aus.

Schlechte Follower

- leisten keine Beiträge für Ihre Gruppe, ihr Team oder ihre Organisation
- treten aktiv gegen eine gute Führungskraft auf
- unterstützen aktiv eine Führungskraft, die schlecht ist.

Im Gegensatz zu den Glaubenssätzen der Leadership-Industrie sind die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihren Untergebenen nicht einseitig. Follower sind zudem nicht alle ein und dasselbe - und sie sollten auch nicht so behandelt werden. Soweit sie können, handeln Follower ebenso wie Führungskräfte in ihrem eigenen Interesse. Auch wenn Ihnen es an formaler Autorität zumindest im Vergleich zu ihren Vorgesetzten mangelt, fehlt es Followern nicht an Macht und Einfluss.

Angespornt durch kulturelle und technologische Fortschritte fordern mehr und mehr Follower ihre Führungskräfte heraus oder umgehen sie einfach in vielen Fällen. Es ist längst sowohl für Wissenschaftler*innen wie auch Praktiker*innen überfällig, eine umfassendere Sicht von Führung einzunehmen - eine, die Führungskräfte und Follower als voneinander untrennbar und unteilbar betrachtet und es für unmöglich hält, die eine Seite ohne die andere zu denken und zu erfassen.

Nachbemerkungen von Wolfgang Gratz:

Kellerman, aber auch andere von ihr zitierte Autoren verwenden die Zuschreibungen „gut“ und „schlecht“ so, als ob diese eindeutig und unabhängig von den jeweiligen Kontexten erfolgen würden. Sie sind jedoch abhängig von den Augen der Beobachter*innen, von organisationskulturellen und anderen sozialen Faktoren und Gegenstand von Aushandlungsprozessen.

Dennoch stellt die Kategorien von Kellerman, aber auch die der anderen Autoren brauchbare Beobachtungs- und Reflexionsinstrumente dar.

Eine mögliche Schlussfolgerung lautet, dass schwache Führungskräfte wohl eine gewisse Neigung haben, ihnen schwächer erscheinende Mitarbeiter*innen eher zu fördern als solche, die sie als stärker und ihnen potentiell überlegen einschätzen.

Man sollte sich auch im Klaren sein, dass das Engagement von Mitarbeiter*innen kein naturwüchsiges Phänomen ist, sondern von den organisationalen Rahmenbedingungen abhängig ist. Mitarbeiter*innen mit geringem Engagement sollten daher nicht bloß als Problemfälle, für die man individuelle Lösungen finden muss, angesehen werden. Sie sollten auch als Symptom betrachtet werden, das auf

Veränderungsbedarf auf organisationaler Ebene hinweisen kann, je häufiger solche Symptome auftreten, umso dringlicher.

Schließlich gilt es zu beachten, dass das Verhalten von Mitarbeitern eine Form von Führungsimpulsen für Vorgesetzte darstellt.

- Wozu ermutigen, möglicherweise auch provozieren Mitarbeiter*innen ihre Führungskräfte?
- In welcher Weise entmutigen, demotivieren Mitarbeiter*innen die Vorgesetzten?
- In welche Bahnen lenken sie das Führungsverhalten, sei es intendiert, sei es durch Verhaltensweisen, deren Beweggründe beiden Seiten nicht (vollauf) bewusst sind?
- Welche Muster bestehen?
- Wer leistet welche Beiträge dazu?
- Sind diese funktional oder nicht funktional?
- Wer hat welche Vorteile durch die Muster?
- Wie kann die innere Bilanzierung der Akteure (siehe 1.5.) so geändert werden, dass die Ressourcen der Organisation besser erschlossen werden?

Diese, aber auch andere Fragen können zur Analyse von Führungsbeziehungen herangezogen werden.

Es mag vergleichsweise einfacher sein, sich auf die Charakterisierung von Personen anhand von Typologien zu begrenzen.

Möglicherweise verfestigt dies aber Wirklichkeitskonstruktionen, die einer Lösung im Wege stehen.

Normativ unterlegte Appelle, sich für die „gute Sache“ zu engagieren, haben durchaus Berechtigung.

Sie sollten jedoch durch eine ganzheitliche sowie differenzierte Analyse und Einschätzung des jeweiligen Kontextes unterlegt sein.

3.2. Führung jenseits der Hierarchie

Traditioneller Weise versteht man Führung als persönliche Beziehung zwischen einem Geführten und einer Führungskraft. Dieser Führungsbegriff wird zunehmend durch Ansätze erweitert bzw. zurechtgerückt, die ein funktionales Verständnis von Führung haben. Führungsaufgaben werden demzufolge auch von Mitarbeiter*innen wahrgenommen, die in Projekten tätig sind, mit Verantwortung für Geschäftsprozesse ausgestattet sind, Kund*innen - und andere Außenbeziehungen eigenständig gestalten, Veranstaltungen organisieren u.ä. mehr.

Zur Überwindung der Nachteile hierarchisch-arbeitsteiliger Organisationen haben solche verteilte Formen von Führung eine besondere Bedeutung.

Im Folgenden sei das Konzept der Distributed Leadership kurz umrissen:

Distributed Leadership

Das Konzept der Distributed Leadership ist im deutschen Sprachraum bisher relativ wenig rezipiert worden, am ehesten im Schulbereich¹⁷. Das Konzept der Distributed Leadership¹⁸ (DL) ist eine Alternative zu Konzepten der Führung, die sich primär auf Eigenschaften und das Verhalten einzelner Führungskräfte beziehen. DL nimmt eine systemische Perspektive ein. Die Führungsverantwortung wird losgelöst von formalen Rollen verstanden. Die Handlungen und Einflüsse von Menschen auf allen Ebenen werden als zentraler Bestandteil der Ausrichtung und der Funktionsweise von Organisationen gesehen.

Dieses gemeinschafts-orientierte Verständnis von Führung versucht, die Limitierungen des traditionellen Dualismus Führer-Geführte zu überwinden, in dem die Verantwortlichkeit für Führung vor allem in den Händen der Führungskräfte liegt und die Geführten als passive Untergebene verstanden werden.

DL versteht Führung als Gruppenqualität, als Summe von Funktionen, die von einer Gruppe ausgeführt werden. Ziel ist es, gemeinsame Handlungen und ein vielfältiges Engagement herbeizuführen. DL verleugnet nicht die Schlüsselrolle, die Menschen in formalen Führungspositionen spielen, aber versteht diese lediglich als die Spitze des Eisbergs. Die Führung realisiert sich im gesamten sozialen und situativen Kontext der Organisation. Führung erfolgt nicht nur durch die individuelle Führungskraft, sondern in den Beziehungen und Interaktionen einer Vielzahl von Akteuren und innerhalb der Situationen, in denen diese handeln.

Um einen Vergleich zu bringen: W. Drath¹⁹ empfiehlt, den Blick über die Wellenkronen (die formalen Führungskräfte) hinaus auf die tiefe blaue See zu richten, aus der die Wellenkronen kommen (das latente Führungs-Potenzial innerhalb der gesamten Organisation).

DL beruht auf drei Merkmalen:

1. Führung ist das gemeinsame Ergebnis einer Gruppe oder eines Netzwerkes von Personen, die miteinander in Austausch stehen.
2. Es besteht Offenheit gegenüber der Abgrenzung von Führung nach außen (z.B. wer eine Teilaufgabe innerhalb und außerhalb der Organisation wahrnimmt).
3. Verschiedene Formen von Expertise sind über eine Vielzahl von Personen verteilt.

DL erfordert eine systemische Gesamtperspektive, die verschiedene Ebenen der Organisation und unterschiedliche Rollen integriert und auch die Grenzen der Organisation überschreitet. Beispielsweise kann man im Bereich des Erziehungswesens, in dem DL aktiv vorangetrieben wird, die Beiträge der Eltern, Schüler*innen und der lokalen Community wie auch die der Lehrer*innen und Direktor*innen in die Führung von Schulen einbeziehen.

In dieser Betrachtungsweise ist Führung darauf ausgerichtet, sich gemeinsam zu entwickeln und Meinungen und Wissen gemeinsam und in Zusammenarbeit zu

¹⁷ Siehe hierzu u.a. <http://www.oebv.at/sixcms/media.php/504/editorial.557803.pdf>, 28.2.2011

¹⁸ Die Darstellung folgt weitgehend Bolden, Richard: Distributed Leadership, University of Exeter, Discussion Papers in Management 07/02, http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/management/2007/0702.pdf, 28.2.2011

¹⁹ Drath, Wilfred: The Deep Blue Sea - Rethinking the Source of Leadership, New York 2002

erzeugen. DL bedeutet, Wahrnehmungen, Werte, Überzeugungen, Informationen und Annahmen durch kontinuierliche Kommunikation auszuhandeln und herauszuformen. Reflexionen und Sinnstiftung dienen als Basis konkreter Handlungen und Aktionen. Dialog und die Erarbeitung gemeinsamer Überzeugungen innerhalb der Gruppe haben somit zentrale Bedeutung.

Die Wahrnehmung von Führung wird als integraler Bestandteil der täglichen Aktivitäten und Interaktionen jedes einzelnen innerhalb der Organisation unabhängig von seiner Position verstanden. Führung entsteht so gemeinsam aus kleinen, schrittweisen, informellen und spontanen Handlungen. Je mehr Menschen quer durch die Organisation ihren Einfluss so ausüben, desto mehr verteilt sich Führung. Diese ist somit kein Nullsummenspiel, in dem die Geführten die Macht der formalen Führungskräfte verringern, sondern bedeutet eine Dynamik, in der man einander wechselseitig stärkt und bekräftigt.

DL sieht sich in der praktischen Umsetzung einigen gewichtigen Herausforderungen gegenüber. DL setzt Vertrauen, wechselseitige Akzeptanz der jeweils anderen in ihrer Befähigung zur Führung voraus und bevorzugt Beratung und Konsens gegenüber Kommandieren und Kontrollieren. Dies bedeutet eine ernsthafte Infragestellung von traditionellen hierarchischen Modellen bez. Autorität und Steuerung von Organisationen dar und stellt hohe Anforderungen an die Menschen, die formale Führungspositionen ausüben. Ihr Rollenverständnis besteht vor allem in der Synchronisation des Teams bzw. der Organisationseinheit mit den Kund*innen bzw. Leistungsempfänger*innen und der übergeordneten Einheit sowie in der Steuerung von Selbstorganisationsprozessen. Dies erfolgt vor allem durch eine integrative Setzung von Zielen, durch Klärung von Rahmenbedingungen und Spielregeln, durch Steuerung von Leistungs-, Kommunikations- und Leistungsprozessen sowie durch Konfliktmanagement.

DL hat gravierende Auswirkungen auf die Führungskräfteentwicklung, da sie einerseits die Entwicklung von persönlichen Fähigkeiten zur Führung quer durch die Organisation erfordert. Andererseits versteht sich Führungsentwicklung als eine Investition in das soziale Kapital, um interpersonelle Netzwerke und Kooperationen innerhalb der Organisation und mit anderen sozialen Systemen zu entwickeln. Beide Investitionen sind notwendig, werden aber nur allzu oft vernachlässigt.

DL bietet ein post-heroisches Verständnis von Führung an und rückt die Bedeutung einzelner „Führungsheld*innen“ in den Hintergrund. Führung besteht aus Formen des Denkens und Handelns, die aus der Wahrnehmung von Führungsaufgaben in den und durch die Interaktionen von Führungskräften, Mitarbeiter*innen und der konkreten Situation entstehen.

DL ist sehr gut geeignet für komplexe, sich verändernde und interdependente Umweltbedingungen.

Die Herausforderung besteht darin, dass Organisationen und deren Machthaber*innen anpassungsfähig genug sind, um die praktische Umsetzung von Distributed Leadership zu ermöglichen.

In grundsätzlich allen Arbeitswelten gibt es auch nach den Erfahrungen des Autors eine nicht kleine Zahl von Leuten, die bereits sind, sich an DL aktiv zu beteiligen. Es sollte daher zunächst nicht im Vordergrund stehen, große Pläne für die Einführung von DL zu machen. Ein wichtiger Schritt wäre daher, Mitarbeiter*innen, die initiativ sind oder dies sein wollen, dieses Engagement zu ermöglichen, die Mitarbeiter zu schützen und nicht zu behindern. Schließlich gibt es eine relativ schlichte Definition

von Führung: Gute Chef*innen sind bereits die, die ihre Leute nicht am Arbeiten hindern!

Zudem haben Mitarbeiter*innen gegenüber Bürger*innen/Klient*innen häufig Aufgaben zu erfüllen, bei denen sie Verantwortung tragen, ein bestimmtes Verhalten von Bürger*innen bzw. Klient*innen wahrscheinlicher zu machen, sie zur Kooperation zu gewinnen oder auch anzuhalten. Je eher ihnen dies gelingt, je mehr sie die Kommunikation mit Bürger*innen /Klient*innen kompetent steuern können, je mehr sie die Souveränität haben, auf diese im Rahmen ihrer Verpflichtungen und Möglichkeiten eingehen, desto weniger müssen sie ihre formale Rolle hervorkehren, desto weniger müssen sie im Rahmen der Hoheitsverwaltung Befehls- und Zwangsakte setzen. Mitarbeiter*innen benötigen Führungsqualitäten, sollen die Verheißungen der Bürger*innen/Klient*innen7Kund*innenorientierung eingelöst werden.

Unter diesen Gesichtspunkten ist der Ansatz der Macht der Positionen nutzbringend:

Die Macht von Positionen

Nach Michael Sales haben Organisationen vier fundamentale Akteur*innen²⁰:

1. Tops ("die Oben"), die die strategische Gesamtverantwortung für ein System haben. Beispiele sind die Eltern in einer Familie, Direktor*innen einer Schule, die Spitzenmanager *innen eines Unternehmens, Bürgermeister *innen einer Stadt.

2. Bottoms (" die Unten"), die die spezifische Arbeit einer Organisation erledigen, ihre Güter und Dienstleistungen produzieren. Häufig führen sie Aufgaben aus, die von anderen in genauer Weise festgelegt werden.

3. Middles ("die Mittleren"), die zwischen den "Oben" und den "Unten" stehen und Informationen und Ressourcen, die in einem Teil des Systems entwickelt worden sind, zu einem anderen Teil weitergeben.

4. Environmental Players ("am besten mit Stakeholder*innen übersetzt"), die die Güter und Dienstleistungen der Organisation benötigen, um ihre eigenen Ziele zu erreichen. Sie werden häufig als "Kund*innen " bezeichnet und können in Relation zu der Organisation Interne oder Externe sein. Interne Kund*innen sind abhängig von der Produktivität anderer Subsysteme, um ihre eigene Arbeit zu erledigen. Alle Stakeholder, also Träger von Ansprüchen, die in einer für eine oder für beide Seiten bedeutsamen Weise mit der Organisation verkoppelt sind (z.B. Käufer*innen, Regulator*innen, Einrichtungen des Gemeinwesens) sind Äußere.

Jenseits formaler Funktionen können Organisationsmitglieder situativ jede der vier Positionen einnehmen.

Um ein Beispiel zu geben: ein Polizist an einem Unfalls-Ort kann der Top sein, wenn er den Verkehr regelt und Notfalldienste an den Ort dirigiert; ein Mittlerer, wenn er die involvierten Autofahrer und Mitfahrenden beruhigt und ein Unterer, wenn er die verschiedenen Formulare der erforderlichen Unfallberichte für die Kommandozentrale ausfüllt. Wenn er nach einem besonders belastenden Unfall persönliche

²⁰ Michael Sales: The Power of Position, in: Gallos, Joan (Ed.): Organization Development, San Francisco (Jossey-Bass) 2006), 322 ff

Unterstützung in Anspruch nimmt, ist er in der Position des Leistungsbeziehers, also eines Äußeren.

Die Akteure sind mit einem speziellen Set an Herausforderungen konfrontiert.

- Tops leben in einem überfrachteten Raum. Die Spitze ist zumeist überfordert. Sie behandelt unvorhersehbare und verschiedenartige Formen von Input. Je mehr Turbulenzen in den Umfeldern herrschen, desto größer ist die Überlastung. Wenn sie dem ausweichen, schieben sie die Probleme nach unten weiter und lösen somit dort Stress aus.

- Die Unteren bewegen sich in einem vernachlässigten Feld. Sie sehen Dinge, die mit der Organisation nicht in Ordnung sind und erleben, wie sich solche Phänomene in weitere Zusammenhänge und die Umfeldler einordnen. Sie fühlen sich machtlos, dagegen etwas zu tun. Die Ausführenden sind häufig für die an der Spitze unsichtbar. Ihr Input scheint nicht zu zählen. Je größer die Turbulenzen im System sind, je mehr die an der Spitze überfordert sind, desto größer ist die Nicht-Beachtung für die Ausführenden.

- Die Mittleren leben in einem unter Druck befindlichen, hin- und her gerissenen und desintegrierten Raum. Sie sind positioniert zwischen der Spitze und den Ausführenden: Beide wollen verschiedene und miteinander in Konflikt stehende Dinge voneinander. Sowohl die an der Spitze wie die Unteren erwarten, dass die Mittleren ihre Interessen wahrnehmen, häufig ohne Rücksicht auf die Auswirkungen für die Mittleren selbst oder andere. Mittlere verwenden einen hohen Teil ihrer Energie darauf, zwischen denen an der Spitze und den Ausführenden hin- und her zu laufen. Als Ergebnis haben sie wenig Zeit füreinander und sind in der Organisation häufig keine zusammengehörige Gruppe. Mittlere sind hin und her gerissen zwischen ihren verschiedenen Verpflichtungen, Vereinbarungen und Loyalitäten gegenüber anderen. Ihr Verhalten ist häufig reaktiv. Je höher der Grad an Turbulenz wird, je mehr die an der Spitze und die Ausführenden miteinander in Konflikt stehen, desto mehr Stress entsteht für die Mittleren.

- Die Stakeholder*innen leben tendenziell in einem vernachlässigten Raum. Wer hat in einer Welt, in der die an der Spitze überfordert sind, die Ausführenden keine Beachtung finden und die Mittleren hin - und her gerissen werden, Aufmerksamkeit für die Außenwelt der Organisation? Je turbulenter die Situation innerhalb der Organisation ist, desto mehr erleben sich die Außenstehenden (z.B. Kund*innen, Lieferant*innen, Mitglieder der lokalen Gemeinschaft) hingehalten und zurückgesetzt, da die Menschen innerhalb der Organisation sich mit anderem beschäftigen.

Die bisher erörterte Dynamik zeigt, dass Organisationen und die Menschen in ihnen in höherem Ausmaß, als sie realisieren, die Funktionsweise von Autopiloten haben. Im Automatik-Modus laufende menschliche Systeme sind jedoch brüchig, da sie zu wenig anpassungsfähig sind. Sie widersetzen sich offenen und auch emotionalen Auseinandersetzungen, wie sie für gutes Entwicklungsvermögen und gute Entscheidungen fundamental sind.

Robuste Systeme halten Gegensätze aus und nützen Gelegenheiten, sich über Unterschiede weiterzuentwickeln. Ein guter Indikator für Robustheit ist, wie ein System funktioniert, wenn die Menschen verschiedener Meinung sind. Rigide Systeme fürchten, unterdrücken und verteidigen sich bloß bei Differenzen. Robuste Systeme begrüßen und schätzen Unterschiede. In ihnen wird Partnerschaft gelebt als Verpflichtung gegenüber den anderen und der gemeinsamen Aufgabe.

Für die einzelnen Positionen bedeutet dies:

- Tops können eine klare Position beziehen und Verantwortlichkeit quer durch das System zu erzeugen. Sie können den Reflex ablegen, sich in alles einzumengen und anstelle dessen Information so an Mitarbeiter*innen weiterzugeben, dass diese die Herausforderungen und Möglichkeiten realisieren. Somit wächst ihre Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen oder an Entscheidungen teilzunehmen.
- Die Ausführenden können für sich selbst und das System mehr Verantwortlichkeit entwickeln. Anstelle der Beschuldigung Anderer, speziell Höherer halten sie dann selbst nach Gelegenheiten Ausschau, um die Organisation zu stärken, Probleme zu lösen und gute Leistungen zu erbringen. Sie bewegen sich weg von Beschwerden hin zu Lösungen und Aktivitäten.
- Mittlere können aktiv dafür eintreten, ihre Unabhängigkeit in Bezug auf Gedanken und Handlungen aufrechtzuerhalten. Möglichkeiten hierzu sind:
 - o So zu handeln, als ob die Macht in der Mitte angesiedelt wäre und nicht von den Tops kommt
 - o Nein zu sagen, wenn man weiß, dass etwas falsch ist oder nicht funktioniert
 - o Menschen mit Problemen zu coachen und zu stärken und nicht ihnen gegenüber bloß eine Reparatur-Funktion zu übernehmen und deren Konflikte zu den eigenen zu machen
 - o Fähigkeiten in der Moderation entwickeln, also Leute zusammenzubringen, die miteinander Konflikte haben, um die Konfliktpunkte durchzuarbeiten und sie zu unterstützen, Lösungen zu entwickeln.
 - o Bündnisse mit Gleichgestellten: geplante Aktivitäten mit anderen als Gegenpol zu der zerstreuten Situation, die Mittlere üblicherweise haben.
- Stakeholder*innen haben die Option, das System, von dem sie Leistungen erwarten, dazu zu bringen, für sie zu arbeiten. Sie können sich von der Erwartung trennen, dass das Leistungssystem für sie wie gewünscht sorgt und sich anstelle dessen selbst als Teil der Lösung zu sehen. Bürger*innen, die sich in öffentlichen Angelegenheiten engagieren, um ein Gesetz, eine Politik, oder eine schlecht arbeitende Behörde zu verändern, demonstrieren diese Art von Engagement.

Ein zentraler Grundsatz ist: Konfliktaustragung tut gut! Konflikte sind in Sozialsystemen unvermeidbar, da Menschen ihre eigenen Ziele, Werte, und Machtbedürfnisse verfolgen. Unterschiede und Differenzen sollten nicht zugedeckt werden, aber mit Wertschätzung ausgetragen werden. Robuste Systeme entstehen dadurch, dass Menschen sich bemühen, andere, die sie stören, zu verstehen und nach Wegen der Zusammenarbeit suchen.

Die produktive Handhabung der Spannung zwischen den vier Positionen erfordert, kontinuierlich über das System nachzudenken. Alles menschliche Verhalten stellt die Oberfläche von Tiefenstrukturen dar. Diese sind aber durch Klarheit und bewusste Entscheidungen beeinflussbar und gestaltbar.

3.3.Teams

A. Einleitung: Wann ist ein Team ein Team?

(verfasst von Sissi Röthel-Zisser und Horst Röthel, activity)

1. Team, Gruppe

Führungskräfte sollten an der Erreichung ihrer Ziele gemessen werden (Fredmund Malik, 2000).

Die Form der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter*innen ist dabei von zentraler Bedeutung: Sowohl für die Bewältigung der Aufgaben, als auch für die Zufriedenheit und Motivation.

Für die Optimierung der Zusammenarbeit gibt es Qualitätskriterien. Diese herauszuarbeiten ist wesentliche Intention des vorliegenden Skriptums. Wir möchten uns deshalb nicht in soziologischen Exkursen in Bezug auf die Unterscheidungen Team und (Arbeits-)Gruppe ergehen, sondern nur kurz einige Definitionsmerkmale anführen. Ob die Organisationsform nun „teamorientierte Arbeitsgruppe“ oder „Team“ genannt wird, scheint uns für die Praxis unerheblich zu sein.

Die Abgrenzung zwischen den Begriffen *Gruppe* und *Team* ist sowohl in der einschlägigen Literatur, als auch im täglichen Sprachgebrauch sehr unscharf. Trotzdem lassen sich einige Definitionsmerkmale herausarbeiten:

Definitionsmerkmale *Gruppe*:

- Zugehörigkeitsgefühl (sich als Gruppe fühlen)
- Soziale Struktur (Rollendifferenzierung innerhalb der Gruppe)
- Geteilte Normen (bestimmte Normen werden akzeptiert)
- Interaktionsmöglichkeiten (Möglichkeit der Kommunikation untereinander)

Arbeitsgruppe:

Gruppe, in der alle Mitarbeiter*innen ähnlich gelagerte Inhalte bearbeiten. Die räumliche Nähe dient dem Informationsaustausch. Die Aufgaben werden nicht gemeinsam verfolgt, sondern in aufeinanderfolgenden Teilschritten.

Team:

Überschaubare Anzahl von Personen, die gemeinsam an einer komplexen Aufgabe (Primary task) arbeiten. Diese Aufgabe kann nur von Menschen mit unterschiedlichen, einander ergänzenden Fähigkeiten bewältigt werden.

Es gibt auch Definitionsversuche, die die Beziehung der Mitglieder untereinander stärker in den Fokus rücken:

„Ein Team ist eine aktive Gruppe von Menschen, die sich auf gemeinsame Ziele verpflichtet haben, harmonisch zusammenarbeiten, Freude an der Arbeit haben und hervorragende Leistungen bringen“. (Francis/Young).

	Arbeitsgruppe	Team
Organisation	Nach festen Regeln strukturierte, beständige Einheit	Variabel strukturiert, organisiert sich selbst
Führung, Entscheidungen	Kontrolle, autoritärer Führungsstil, Entscheidungen werden von „oben“ getroffen, Einzelverantwortung	Moderation, partizipativer Führungsstil, Entscheidungen werden intern getroffen (durch Konsens, oder Abstimmung, gemeinsame Verantwortung)
Wettbewerb	Oft nach innen gerichtet	Nach außen gerichtet
Wissen, Innovation	Festhalten an bestehenden Verfahren und Prozessen, wenig Veränderungsbereitschaft, Wissen und Informationen bei einzelnen Gruppenmitgliedern	Innovation wird gesucht und provoziert, hohe Veränderungsbereitschaft, das notwendige Wissen und Informationen sind jedem zugänglich, Lernen als Prinzip
Abhängigkeit	Die Gruppenmitglieder sind relativ unabhängig von der Gruppe, aber abhängig von der Führung	Die Teammitglieder sind bei der Erreichung ihrer Ziele voneinander abhängig
Erfolgsorientierung	Einzelleistung	Teamleistung
Kommunikation	Festgeschriebene, starre Infoblüsse (Dienstweg)	Flexibel und rasch

2. Team - versus Linienorganisation

Der Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft stellt Organisationen vor ständig neue Herausforderungen. Funktional und hierarchisch gegliederte Organisationen sind oft nicht mehr fähig, den Anforderungen des Marktes (Internationalisierung, Flexibilität, Innovation, ...) zu entsprechen. Auch in der öffentlichen Verwaltung finden tiefgreifende Veränderungen statt.

Diese Veränderungen verlangen neue Organisationsformen: Mitarbeiter*innen müssen bereichsübergreifend zusammenarbeiten. Statt hierarchischer Macht werden in Zukunft Kommunikationsfähigkeit, selbstständiges, unternehmerisches Denken, Bereitschaft zur Kooperation und permanente Innovationsfähigkeit verlangt.

Diese Anforderungen können in „echten Teams“ am besten bewältigt werden. Problemlösung, Entwicklung und Innovation finden am Besten in Projektteams statt.

Die wesentlichen Merkmale der Linienorganisation (klare Fixierung der Abläufe, Steuerung und Kontrolle durch die Führungskraft) sind meist in krassem Widerspruch zum Teamgedanken (Moderation der Problemlösung, kontinuierliches Hinterfragen und Verbessern der Prozesse, Eigenverantwortung statt Kontrolle).

Diese Diskrepanz zwischen Linien- und Teamphilosophie stellt für Führungskräfte eine große Herausforderung dar. Sie müssen einerseits den Rollenanforderungen der Linienorganisation entsprechen, andererseits die Fähigkeit besitzen, in bestimmten Kontexten Teams zu installieren und zu leiten (besonders wichtig in sogenannten Matrixorganisationen!).

Diese einander oft widersprechenden Fähigkeiten zu beherrschen, zeichnet erfolgreiche Führungskräfte aus. Sie sind in der Lage, wesentliche Aspekte erfolgreicher Teams (gemeinsames Ziel, Konfliktmanagement, Eigenverantwortung, Motivation und Arbeitszufriedenheit, gemeinsames Lernen und Problemlösungsfähigkeit) auch in Arbeitsgruppen zu installieren.

B. Teamentwicklung

(verfasst von Sissi Röthel-Zisser und Horst Röthel, activity)

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile (Christian von Ehrenfels, 1899)

1. Teamrollen. Auswahl der Teammitglieder

Wie bereits erwähnt, arbeiten Teammitglieder mit unterschiedlichen Fähigkeiten an einer gemeinsamen Aufgabe. Neben den fachlichen Fähigkeiten tragen auch persönliche Kompetenzen zum Teamerfolg bei.

Wenn außergewöhnliche Begabungen nicht in der Lage sind, das Teamziel über das persönliche Ziel zu stellen oder in der Zusammenarbeit mit anderen ihre Fähigkeiten nicht zu leben, ist die Leistungsfähigkeit von Teams gering. Was wir aus der Welt des Sports kennen - 11 außergewöhnliche Fußballer garantieren noch keine starke Teamleistung - wird durch Forschungsergebnisse eindrucksvoll bestätigt.

R.M. Belbin, der in vielen Studien Erfolgskriterien für Teams erforscht hat, konnte nachweisen, dass Teams, die mit herausragenden Personen besetzt werden, keine Spitzenleistungen bringen. Bei der Versuchsanordnung wurden „Firmen“ gebildet, die in einem Unternehmensplanspiel gegeneinander antraten. Eine „Firma“ wurde aus den Personen zusammengesetzt, die bei vorangehenden Tests am besten abschnitten. Ergebnis dieser Studie: Das sogenannte „**Apollo Hochleistungsteam**“ wurde letzter! Die Teammitglieder verbrachten viel Zeit mit sinnlosen Diskussionen, in denen sie stets versuchten, die anderen von der Qualität ihrer Lösung zu überzeugen.

Fazit dieser Studien: Leistungsstarke Teams achten darauf, dass die wesentlichen Teamrollen besetzt sind.

Die Psychologie stellt eine ganze Reihe von Tests zur Verfügung, die Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Team zu entwickeln: Margerison/Mc Cann, DISG Teamtest, Myer-Briggs-Typenindikator, Riemann Test, Hermann Dominanz Instrument, Insights Belbin u.a.

2.2. Teamrollen nach Belbin

Meist werden in Organisationen Rollen aufgrund spezieller fachlicher Anforderungen erfüllt. (Funktionale Rollen). Der Belbin Test bietet die Möglichkeit, bei

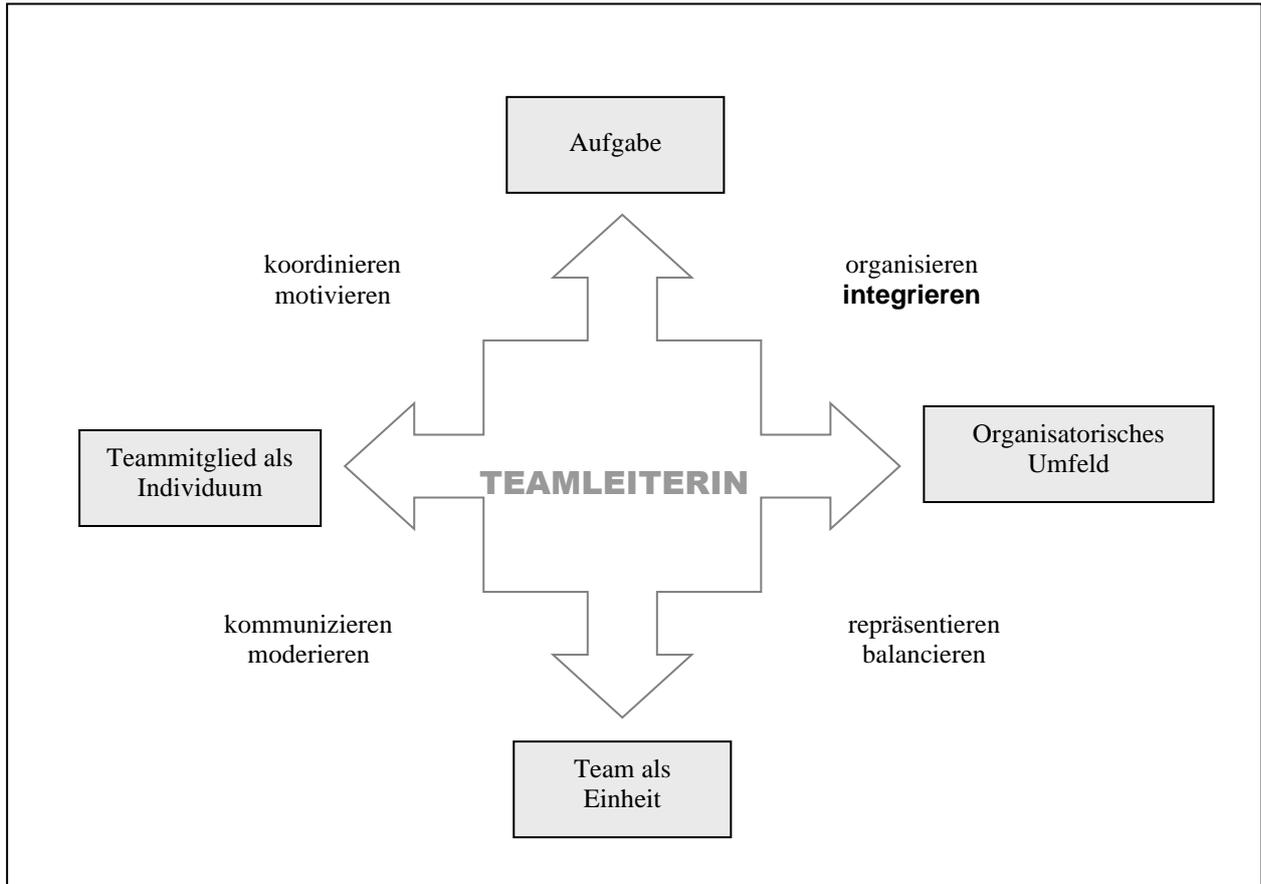
der Auswahl von Teammitgliedern bzw. bei der Zuteilung von Zusatzaufgaben auch persönliche Charakteristika und Fähigkeiten mit einzubeziehen. stärker repräsentiert sind, bzw. gibt Auskunft über mögliche Defizite. Der Test zeigt auch, welche Rollen und damit verbundenen Kulturelemente in Teams fehlen können.

Typ	Sym- bol	Typische Eigenschaften	Stärken	Zulässige Schwächen
Umsetzer*in	UM	Konservativ, pflichtbewusst, berechenbar	Setzt Ideen und Konzepte in die Tat um, hart arbeitend, selbstdiszipliniert	Etwas unflexibel, lehnt unbewiesene Ideen ab
Vorsitzender*in	VO	Selbstsicher, vertrauensvoll	Stellt schnell die individuellen Talente der Gruppenmitglieder fest und weiß ihre Stärken unvoreingenommen zu nutzen. Hat einen ausgeprägten Sinn für Ziele. Soziale Kompetenz	Eher wenig kreativ
Macher*in	MA	Aufgeschloss- en, stark angespannt, dynamisch	Antrieb, bekämpft Trägheit und Ineffizienz, selbstzufrieden, übt Druck aus	Neigung zu Provokation, Irritation und Unaufmerksamkeit
Neuerer*in/ Erfinder*in	NE	Individualistis- ch, ernst, unorthodox	Genial, phantasievoll, großes Denkvermögen	neigt dazu, praktische Details und Anweis-ungen zu missachten
Wegbereit-er*in/ Weichensteller* in	WW	Extravertiert, begeistert, kommunikativ	Stellt gern in- und externe Kontakte her, greift neue Ideen auf, reagiert auf Herausforderungen	Verliert das Interesse, wenn die Anfangs- begeisterung abflacht.
Beobachter*in	BO	Besonnen, strategisch, scharfsinnig	Urteilsfähigkeit, Diskretion, Nüchternheit	Mangel in Antrieb und der Fähigkeit, andere zu inspirieren
Teamarbeiter*in / Mitspieler*in	TM	Umgänglich, sanft, empfindsam	Hat die Fähigkeit mit unter- schiedlichen Situationen und Menschen fertig zu werden. Fördert den Teamgeist.	Nicht entscheidungs- fähig bei Zerreiß-proben
Perfektionist*in	PF	Sorgfältig, gewissenhaft, ordentlich, ängstlich	Fähigkeit zur vollständigen Durchführung, Perfektionismus	Tendenz, sich schon über kleine Dinge zu sorgen

3. Teamleiter*in

Dem scheinbaren Dilemma, einerseits für die Definition und Umsetzung von Zielen zu sorgen, andererseits auf die Wünsche der Mitarbeiter*innen einzugehen, zu entkommen, gelingt nur Führungskräften, die bereit sind, dafür notwendige Tools und Instrumente zu entwickeln und zu erlernen.

Abb. Funktionen von Teamleiter*innen



4. Entwicklungsphasen von Teams

Ebenso wie biologische Systeme durchlaufen auch soziale Gebilde bestimmte Entwicklungsphasen. Bei der Entwicklung von Unternehmen lassen sich 4 Phasen unterscheiden. (Entwicklungsmodell von F. Glasl und B. Lievegoed).

1. *Pionierphase*
2. *Differenzierungsphase*
3. *Integrationsphase*
4. *Assoziationsphase*

Bei der Entwicklung von Teams lassen sich ebenso 4 Entwicklungsphasen beobachten.²¹ Wie Organismen durchlaufen auch Teams diese Entwicklungsstufen. Der Entwicklungsprozess kann durch gezielte Maßnahmen (Teamcoaching) jedoch deutlich beschleunigt werden.

1. *Forming (Testphase)*
2. *Storming (Nahkampfphase)*
3. *Norming (Organisierungsphase)*
4. *Performing (Integrationsphase)*

²¹ nach Francis/Young: *Mehr Erfolg im Team*. Windmühle Verlag, Essen 1989.

Testphase (Forming)

Stimmung, Phänomene	Subjektives Erleben	Führungsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Höflich, vorsichtig • Unpersönlich, gespannt • Zurückhaltendes Agieren • Langsame Annäherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit • Anspannung • Distanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Herausarbeiten des Teamziels • Fördern des Kennenlernens • Die Ziele der Einzelnen wahrnehmen • Entwickeln von Spielregeln für die Zusammenarbeit

Nahkampfphase (Storming)

Stimmung, Phänomene	Subjektives Erleben	Führungsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Gereizt • Unterschwellige Konflikte • Cliquenbildung • Mühsame Entscheidungsprozesse • Langsames Vorwärtkommen • Konfrontation der Personen 	<ul style="list-style-type: none"> • Enttäuschung • Angst vor Teamversagen • Kränkung • Gefühl von Sinnlosigkeit und Ohnmacht • Gedanken, das Team zu verlassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Logik dieser Teamphase verständlich machen • Den Blick auf das Richtige, was funktioniert • Konflikte und Angriffe nicht überbewerten • Die Aufgabe in den Mittelpunkt rücken • Entwickeln einer Streitkultur • Organisieren externer Begleitung (Teamcoaching)

Organisierungsphase (Norming)

Stimmung, Phänomene	Subjektives Erleben	Führungsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Positiv, realistisch • Konfrontation der Standpunkte • Klarheit in den Rollen und der Aufgabenverteilung • Entwickeln neuer Umgangsformen (Feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesteigertes Vertrauen • Zunehmendes Wir-Gefühl • Sicherheit, Klarheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Neben dem Was (Ziel) auch auf das Wie (Methoden, Prozesse) achten. • Installieren einer Feedbackkultur • Kontakt zu den Schnittstellen fördern • Weiterbildung und Teamlernen fördern

Integrationsphase (Performing)

Stimmung, Phänomene	Subjektives Erleben	Führungsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Ideenreich • Flexibel • Offen • Solidarisch, hilfsbereit • Gemeinsame Freizeitaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Starkes Wir-Gefühl • Stolz auf die eigene Leistung und die Teamleistung • Nähe, oft Freundschaften zu Teammitgliedern 	<ul style="list-style-type: none"> • Hinterfragen und Adaptieren der Teamregeln • Permanente Weiterentwicklung fördern • Ständig neue Anreize schaffen • Auf die Gefahr von Trägheit und Routine hinweisen

<ul style="list-style-type: none"> • Gute Zielerreichung • Selbstverständliche Weitergabe von Wissen und Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wunsch nach Aufrechterhaltung des status quo 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolge registrieren und feiern
--	--	---

B. Was braucht ein Team?

(aus bzw. nach Bert Voigt: Team und Teamentwicklung, Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/1993: 35 ff)

1. Das Team braucht Autonomie und Rahmensetzung.

Innerhalb eines klar definierten Rahmens (Ressourcen, quantitative und qualitative Beschreibung der Ziele und Erfolgskriterien – Qualitätsstandards, Spielregeln und Vorgaben) benötigt ein Team einen Freiraum für kreative und selbst bestimmte Arbeit.

2. Das Team braucht eine Aufgaben- und Rollenverteilung.

Diese muss auch nicht permanent und festgeschrieben sein, sondern soll arbeitsbezogen flexibel gehandhabt werden. Es geht eher darum, produktive Schnittstellen (oder besser: Nahtstellen mit entsprechenden Überlappungen) und Anlässe für Zusammenarbeit, Lern- und Austauschprozesse zu schaffen als scharfe Abgrenzungen einzuziehen.

3. Das Team braucht ein Ziel

Wesentlich ist, dass die Zielsetzungen anerkannt und als wichtig erachtet werden. Dies ist eher zu erwarten, wenn das Team Gelegenheit hatte, an der Zielformulierung/Aufgabenstellung mitzuarbeiten.

4. Das Team braucht eine schnelle Kommunikation

Sie muss offen sein und darf möglichst wenig durch starre, formale Abläufe verzögert sein, durch hierarchische Stufen unterbrochen sein oder durch außerhalb des Teams liegende politische Prozesse gestört und manipuliert sein.

5. Das Team braucht Führung

Führung im Team ist nicht Selbstzweck, sondern hat eine Dienstleistungsfunktion für Leistungserstellung, Problembewältigung, Teamerhalt und -entwicklung. Ein gutes Team führt sich in mehr oder weniger großen Teilbereichen selbst, das heißt es entwickelt und akzeptiert ein prozesshaftes Vorgehen auf den verschiedenen Ebenen der Aufgabenerfüllung und Zusammenarbeit:

- Zielfindung, Strategie, Methodenentwicklung
- Arbeitsteilung, Gestaltung, Spielregeln
- Kontrolle, Reflexion, Situationsanalyse, Konfliktregelung.

Führung im Team kann als gärtnerische Pflege der spontanen Ordnung verstanden werden. Entsteht jedoch ein Führungsvakuum, reagieren Teams häufig mit Passivität, Lähmung durch Konflikte und Ängste.

6. Das Team braucht Unterstützung

Die Regel- bzw. Gesamtorganisation muss funktionale Unterstützungsaufgaben erfüllen.

7. Das Team braucht ein Leistungserlebnis

Ein Team, das keine Herausforderung hat und das zu wenig Resultate erzielt, verliert Motivation und damit die Fähigkeit, die eigene Situation selbstkritisch zu reflektieren und Lösungen zu entwickeln. Bleibt der Erfolg länger aus, entstehen Selbstzweifel, die leicht zu einer negativen Abwärtsspirale führen können.

Die aktuelle Teamsituation kann mit folgender Checkliste überprüft werden:

1. Ausmaß des gegenseitigen Vertrauens

sehr hohes Vertrauen, Toleranz, Akzeptanz

sehr großes Misstrauen, Konkurrenz,

Rivalität

|-----|-----|-----|-----|
--|

2. Offenheit

Verhalten sich die Mitglieder offen zueinander? Gibt es Versteckspiele oder taktische Zurückhaltung? Gibt es Themen, die vermieden werden oder tabu sind?

offen, frei, ehrlich

sehr zurückhaltend, vorsichtig, taktisch

|-----|-----|-----|-----|
-|

3. Kooperation untereinander/Teamgeist

*Spielen die Mitglieder zusammen und bewirken, dass sich andere Mitarbeiter*innen (-gruppen) auch vernetzen? Gibt es einzelne oder Untergruppen mit gegenseitigen Vorbehalten?*

Das Zusammenspiel ist teamförmig und vernetzt auf allen Ebenen

Vorbehalte wirken sich aus

|-----|-----|-----|-----|

4. Loyalität und gegenseitige Unterstützung

hohes Maß an Loyalität, gegenseitige Anteilnahme und Unterstützung

wenig gegenseitige Unterstützung der Mitglieder, jeder schaut für sich

|-----|-----|-----|-----|

5. Konformität

*Gibt es im Kreis verfestigtes Rollenverhalten, Rituale oder starre Ordnungsschemata?
Gibt es ausreichend Bewegungs-/Handlungsspielraum?*

freie, flexible Verhaltensmuster,
Raum gebende Führung

starre Konformität, schablonenhafte
Ordnung, einengende Führung

|-----|-----|-----|-----|

6. Handhabungen von Schwierigkeiten

Probleme werden offen angepackt, Konflikte
ausdiskutiert, ohne dass Unterschwelliges
bestehen bleibt

schwierige Fragen werden vermieden
Verdrängung von Konflikten

|-----|-----|-----|-----|

7. Risikobereitschaft

*Werden die Mitarbeiter*innen ermuntert, Initiativen zu unternehmen und ihre Fähigkeiten
wirklich auszuschöpfen, ggf. auch Fehlschläge zu riskieren?*

Experimentieren und eigenes Nachprüfen
nicht sind selbstverständlich

viel Neues und Risikobereitschaft ist
gefragt

|-----|-----|-----|-----|

8. Informationsstruktur und Aufgabenverteilung

*Ist die Informationsstruktur effektiv und transparent? Ist die Aufgabenverteilung
gelingen? Sind Schnittstellen produktiv?*

die Struktur ist klar und zielorientiert;
Arbeitsverteilung klar und
gelingen

die Informations- und Arbeitsstruktur
wird hinsichtl. sachl. Anforderungen
teilweise als verwirrend/problematisch erlebt

|-----|-----|-----|-----|

9. Gemeinsame Sichtweisen/Zukunftsvorstellungen

*Haben die Mitglieder ihre persönlichen Vorstellungen und Perspektiven von/in der
(Zusammen-) Arbeit einander nahegebracht? Sind ihnen untereinander sowohl die Motive
und Gründe (Warum?) als auch der Sinn und die Ziele (Was?) des beruflichen Handelns
bewusst?*

weitgehende Übereinstimmung in den
Sichtweisen, klare und zielorientierte Arbeits-
durchführung u. einmütige Orientierung
z. B. zum Thema Umgang oder Qualität der anderen

über die Sichtweisen keine
gemeinsamen Vorstellungen
z. b. über Umgang mit Qualität

|-----|-----|-----|-----|

10. Motivation

Kümmern sich die Mitglieder genügend um die Vertiefung ihrer gegenseitigen Beziehungen? Wirkt die Zugehörigkeit zu diesem Kreis stimulierend und motivierend auf den Einzelnen?

die Mitglieder pflegen diesen Kreis, fühlen sich anerkannt und geschätzt	die Mitglieder vernachlässigen diesen Kreis; jeder tut nur das Nötigste oder zieht sich auf seinen Fachbereich zurück
--	---

-----|-----|-----|-----

C. Wesen, Erfolgsfaktoren und Scheitern von Teams

(nach Fritz Simon)

Teams sind irgendwo in der Mitte zwischen Familien und Organisationen positioniert.

Es besteht ein hohes Ausmaß an face-to-face-Kommunikation (wo diese nicht mehr zwischen allen Mitgliedern möglich ist, kann man nicht von einem Team sprechen).

Teams haben ein hohes Ausmaß an Selbstorganisation.

Teams haben eine gemeinsame Aufgabe zugeordnet und sind im Regelfall Teil einer Organisation. Dies bedeutet eine Einbettung in formale Strukturen und Abläufe. Somit ergibt sich ein Spannungsfeld. Wenn dies nicht produktiv bewältigt wird, ist eine häufige Konstellation: Das „gute“ Team“ gegen die „schlechte“ Organisation“

Ungleichheit ist die Voraussetzung für Teamarbeit wie für Organisationen im allgemeinen. Erst in der Kommunikation von Personen unterschiedlicher Kompetenz kann ein Prozess entstehen, der die Kompetenz von einzelnen übersteigt. Wenn aber Gleichheitsideen das Selbstverständnis der Teammitglieder leiten, so entsteht ein dauerhaftes Konfliktpotenzial.

Bei mangelnder Formalisierung der Beziehungen müssen Gleichheit und Ungleichheit stets neu ausgehandelt werden.

Erfolgsfaktoren sind:

- Ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame „Sache“
- Ein(e) gute(r) LeiterIn –eine günstige Konstellation besteht bei nicht ausgeschöpfter formaler Macht
- Gute Teamleitung erkennt man daran, dass die sachbezogenen Entscheidungen als Ergebnis einer symmetrischen, offenen Kommunikation erfolgen.

Teams scheitern

- wenn
- familienartige Aspekte zu Konfliktvermeidung, Realitätsverlust führen, wenn sie die Aufgabe aus den Augen verlieren,
- wenn Hierarch*innen nicht zulassen, dass das Team intelligenter ist als er allein,
- wenn die Erfolge nur einzelnen Personen zugeschrieben werden.

5. Führung in spezifischen Feldern

4.1. Führung in Expert*innenorganisationen

unter Verwendung von:

Janes, Alfred: Wie Sie Mitarbeiter in Expert*innenorganisationen führen,
https://www.janesconsulting.com/pdf/Wie_Sie_Mitarbeiter_in_Expert*innenorganisationen_fuehren.pdf

Bergner, Sabine, Rybnicek, Robert, Suk, Katharina: Führung in Expert*innenorganisationen, in: Felfe, Jörg, van Dick, Rolf (Hg.) Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, Heidelberg 2016, S 227-237

Niewerth, Christoph: Peter Druckers Thesen im Praxischeck,
<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/peter-druckers-thesen-im-praxischeck-a-1001227.html>

Expert*innen sind Spezialist*innen.

Sie erwerben aufgrund

- konsequenter Übung
- Wissen, Erfahrung und Problemlösungskompetenz
- in einem kontinuierlichen Lernprozess,
- der durch Aneignung von Wissen und Informationen
- die Problemlösungskompetenz erweitert.

Organisationen, deren Leistungen durch Expert*innen erbracht werden, werden als Expert*innen*innenorganisationen bezeichnet.

Im Wesentlichen handelt es sich um Dienstleistungen, die eine nicht routinierte Anwendung von spezialisiertem Wissen auf individuelle Fälle erfordern, so in Beratung, Lehre, Forschung und Entwicklung.

Es bestehen Prozessmodelle (z.B. Didaktiken, Projektmanagementverfahren) mit einem allgemeinen Gültigkeitsanspruch.

In der Arbeitspraxis von Expert*innen werden diese allgemeinen Prozessmodelle nach einem individuellen Muster an konkrete Situationen angepasst.

Dieses persönliche Verknüpfungsmuster ist einer der kostbarsten Inhalte des persönlichen „Know-how-Tabernakels“ (Alfred Janes) von Expert*innen.

Expert*innenorganisationen haben typischerweise folgende Merkmale:

- "Wissen kann man nicht managen - es sitzt zwischen zwei Ohren" (Peter Drucker). Da Wissen untrennbar an Personen gebunden ist und stets im Kontext von persönlichen Erfahrungen und dem sozialen Umfeld steht, kann es gar nicht durch eine Organisation gemanagt werden, sondern nur durch die Wissensarbeiter*innen selbst.

- Die Leistungsfähigkeit der Expert*innen ist die wichtigste Ressource der Organisation. Sie benötigt autonome Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit für Innovationen.
- Die Expert*innen sind eher ihrer Profession, ihrer Disziplin verbunden als der Organisation selbst, die als notwendiges Übel angesehen wird, um professionell arbeiten zu können. Die Organisation benötigt jedoch eine gewisse Identifikation der Expert*innen für die Ziele des Unternehmens.
- Expertise ist wichtiger als hierarchischer Rang. Um akzeptiert zu werden, müssen Führungskräfte selbst über Expertise verfügen. Hierbei ist es für Expert*innen leichter, sich Managementwissen anzueignen, als umgekehrt für das Management, sich Expert*innenwissen zuzulegen
- In ihren Management- und Administrativfunktionen sind Führungskräfte für Expert*innen lediglich dazu da, das bereitzustellen, was diese brauchen, um ihrer Expert*innenarbeit nachzukommen. Andererseits schätzen Expert *innen den Zugang zu Erfahrung und zum Wissen der Angesehenen ihres Faches. Expert*innen sind imstande, diese beiden Welten fein säuberlich zu trennen. All dies ist in Expert*innenorganisationen den Geführten und den Führenden in gleicher Weise bewusst.
- Expert*innen sind gerne bereit, in hierarchiefreien und symmetrischen Kontext ihr Wissen zu tauschen. Sie stellen sich auch hierarchischen, asymmetrischen Bewertungssituationen, wenn dies für ihre Entwicklung notwendig ist.
- Die notwendige Koordination zwischen den Expert*innen erfolgt prinzipiell durch
 - o die Standardisierung der Ausbildung und professionelle „Indoktrination“ (Mintzberg): Vermittlung professioneller Werte, Normen und Standards, z.B.: „Visite“ in einer Universitätsklinik)
 - o die Standardisierung und Kategorisierung der Aufgaben in Stellenplänen, Funktions- und Stellenbeschreibungen und -bewertungen, Prozessbeschreibungen (Standard Operation Procedures – SOPs), Qualitätsstandards
 - o Standardverfahren für bestimmte zu koordinierende Situationen, (z.B. Hörsaal- und Stundenaufteilung, Budgetplanung und Gewinnaufteilung in einer Anwaltskanzlei).
- Die faktische Gestaltungsmacht, wie die Dienstleistung konkret erbracht wird, ist bei den Expert*innen selbst lokalisiert. Die Kontrolle durch Führungskräfte ist aufgrund der komplexen Aufgaben schwierig. Gleichzeitig ist die dort angebotene Dienstleistung genau das, was von den Kunden nachgefragt wird. Das bringt die Expert*innen in eine gewisse autonome Situation.
- Expert*innen scheuen Reglementierungen, sehen Veränderungen skeptisch und begegnen diesen mit großem Widerstand.
- Motivatoren für Expert*innen sind herausfordernde Aufgaben, gute Ressourcenverteilung, die Möglichkeit persönlicher Entwicklung und von Karriere, Autonomie, Status, Verantwortung, Mitspracherechte.
- Geld ist für Expert*innen in besonderer Weise das, was Herzberg als Hygienefaktor bezeichnet hat. Das Gehalt muss einfach stimmen. Es wird nur dann wichtig, wenn man zu wenig davon hat. Hierbei nehmen sie einen Vergleich mit dem Gehalt der Peers vor.

- Organisatorische Leitungsfunktionen haben für Experte kein hohes Prestige. Sehr wohl aber legen sie Wert auf Wertschätzung. Wertschätzungssymbole können Mentor*innenfunktionen, Koordination von Task Forces oder Projekten, Vertretung nach außen bei Konferenzen und Ähnliches sein.
- Die positive Arbeitsbeziehung zwischen Expert*innen und Ihrer Führungskraft beeinflusst wesentlich das Commitment zur Organisation und die Kündigungsneigung der Expert*innen.

Expert*innenorganisationen stehen vor folgenden Herausforderungen:

1. die Produktivität der Expert*innen zu definieren und zu messen
2. die Expert*innen für die Ziele, Aufgaben und Standards der Organisation zu motivieren
3. die Verbreitung und Nutzung des Wissens von Expert*innen innerhalb der Organisation zu ermöglichen.

Auch in Expert*innenorganisationen läuft Führung letztlich auf die Frage hinaus, wie ein System einen optimalen Zugang zu seinen Ressourcen erhält.

Wissens- und erkenntnisbezogene Führungsarbeit lässt sich auf drei Phasen hin fokussieren:

1. Phase der professionellen Prägung des Expert*innennachwuchses: Eine erfolgreiche berufliche Sozialisation erfolgt zu großen Teilen durch Nachmachen ohne explizite Reflexion in einem Lehrer*innen - Schüler*innen - Verhältnis nach einem „aufgeklärten Meister*innenprinzip“.
2. Phase der Optimierung der professionellen Standards: zwei geeignete Instrumente sind
 - die kollegiale Fachberatung durch Reflexionsforen, also hierarchiefrei strukturierte Austauschprozesse
 - das Einrichten operativer Wissensarchive, die einen leichten Zugang zu den Arbeitsmaterialien ermöglichen, die in der eigenen Organisation von den Kollegen genutzt und entwickelt werden. Diese Wissensarchive müssen durch einen partizipativen, hierarchiefrei gesteuerten Abstimmungsprozess entstehen und administrativ sparsam serviert werden.
3. Phase der Innovation der bestehenden Wissensbasen: probate Mittel sind
 - die Konfrontation und Auseinandersetzung mit fachfremden, durch Querdenker präsentierte Konzepte
 - geschützte Experimentierräume jenseits des professionellen Alltagskontextes (z.B. eingeräumte Freizeit, Promotionsmöglichkeiten)
 - Unterstützung einer dialogorientierten Kommunikationskultur

Allgemein empfiehlt sich:

- transparente, anhand von nachvollziehbaren Kalkülen erfolgende Verteilung von Ressourcen
- den Expert*innen ermöglichen, sich auf wenige, aber dafür anspruchsvolle Aufgaben zu konzentrieren
- wirksame, starke Ziele setzen, die mit ausreichend struktureller Macht durchgesetzt werden

- transparente Qualitätsbeurteilungsprozesse mit Kundenfokus und dazu geeigneten Instrumenten einrichten.
- eine ausreichende strukturelle Nähe herstellen zwischen Management und Leistungserbringung. Damit wird es möglich, operative Leistungseinheiten zu schaffen, die durch das Management inhaltlich beeinflussbar bleiben, ohne dass dieses inhaltlich direkt eingreift.
- Eine Führung, die
 - o moderiert
 - o koordiniert
 - o sich zurücknimmt
 - o serviceorientiert ist,
 - o Widersprüche und Spannungen entwicklungsorientiert handhabt
- Vermeidung von
 - o autoritärer Führungsstrategien
 - o hierarchische Steuerung
 - o Top-Down-Manipulationen.

Die zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es, den Tätigkeitsraum von Expert*innen inhaltlich auszurichten sowie organisatorisch, wirtschaftlich und hinsichtlich von außen anzusetzender Qualitätsstandards zu rahmen, ohne inhaltlich einzugreifen. Der existenzielle Deal lautet: inhaltlich autonome, selbstbestimmte Arbeitsräume im Austausch zur Loyalität der Expert*innen in Richtung Organisation, begleitet von einem Gefühl verbindlicher Zugehörigkeit.

Führungskräfte binden Expert*innen an ihre Organisation, wenn

- sie ihren Expert*innen Arbeitsräume zur Verfügung stellen, die inhaltlich ausgerichtet, durch qualitätsbezogene, wirtschaftliche und organisatorische Rahmensetzungen und Standards definiert und dabei inhaltlich-professionell frei gestaltbar sind.
- sie die erfahrenen Mitarbeiter*innen bei der Rekrutierung und Integration neuer Mitarbeiter*innen einbeziehen
- sie jenseits der Alltagsarbeit immer wieder fachliche Begegnungen, Austausch und das wechselseitige Vorstellen von neuen Konzepten ermöglichen und organisieren.
- sie Rahmenbedingungen bereitstellen, die eine inhaltlich gehaltvolle und emotional präzente Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern ermöglichen. Solche Rahmenbedingungen betreffen die Gestaltung des Settings (wer wann mit wem in welcher inhaltlichen und räumlichen Struktur kommuniziert) sowie die Steuerung des Kommunikationsprozesses (wie dieser inhaltlich und hinsichtlich seines Verlaufs zu moderieren ist)
- sie strategische Orientierung geben
- sie betriebswirtschaftliche Voraussicht beweisen
- sie Sicherheit und Berechenbarkeit bieten
- sie die Fähigkeiten der Expert*innen bündeln
- sie Einblicke in die Agenden und Bereiche des jeweils anderen ermöglichen, um Expert*innentum und Management näher zusammenzuführen.

Abschließende Rezepte (Alfred Janes):

- Das, was Expert*innen von ihren Führungskräften an Management brauchen, ist die Vorgabe und Bereitstellung von Zielen, Ressourcen, organisatorischen Strukturen, geeigneten Prozessen, Standards und Instrumenten.
- Die Bedeutung von Vorgesetzten als Leader ihrer Expert*innen hängt zu einem guten Teil davon ab, wieweit sie befähigt sind, zu fachbezogenen Themen mit ihren Mitarbeiter*innen einen symmetrischen Dialog zu führen und vor allem inwieweit sie bei diesen Mitarbeiter*innen Ansehen als Experte genießen.
- Wenn Sie der Meinung sind, dass es der von Ihnen zu führenden Expert*innenorganisation an Effizienz oder Effektivität mangelt, versuchen Sie nicht inhaltlich Einfluss zu nehmen, sondern ausschließlich durch professionelle Steuerung der in der Organisation eingerichteten Regelkommunikation. Die Sicherstellung des geeigneten Settings eines Meetings, in dem es um wichtige Planungs- und Controllingfragen geht, oder die Vorbereitung und Moderation der dort stattfindenden Gespräche, sind äußerst wirkungsvolle Instrumente.
- Wann immer Sie die Möglichkeit haben, den Prozess zu gestalten, durch den Ihre Organisation sich Wissen aneignet, tun Sie es. Dabei lassen sich Ihre Expert*innen gerne unterstützen - allerdings nur solange Sie ihnen dabei nicht vorschreiben, was und von wem Sie zu lernen haben.

Abschließende Bemerkungen von Wolfgang Gratz:

Es gibt „klassische“ Expert*innenorganisationen wie Krankenhäuser, in denen einerseits Räume für professionelle Kreativität erforderlich sind, andererseits Leistungen mit höchster Zuverlässigkeit erbracht werden müssen, so die Standardprozeduren (SOPs) in der Notaufnahme oder während einer Operation.

Hier besteht die Herausforderung von Führungsarbeit darin, einerseits, durchaus auch mit Kontrollmaßnahmen, die Einhaltung der Standards zu gewährleisten andererseits in einem definierten Rahmen professionelle Autonomie zu fördern und zu ermöglichen.

In einigen Berufsfeldern, so in der Sozialarbeit hat in den letzten Jahrzehnten, nicht zuletzt durch innere Ausdifferenzierung und Spezialisierungen sowie durch eine Akademisierung der Ausbildung eine Professionalisierung und somit eine Entwicklung hin zu Wissensarbeit und Expert*innentum stattgefunden. Gleichzeitig erfolgte eine zunehmende Ökonomisierung und Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kalkülen. Der äußere Druck, genau darzustellen, mit welchen Ressourcen welche Leistungen in welcher Qualität und Quantität mit welchen Wirkungen erbracht werden, führte vielfach zu einem Ausbau von Managementinstrumenten (Dokumentation, Evaluation, Prozessbeschreibungen, Qualitätsmanagement, Controlling). Diese haben einerseits das Potenzial, die Professionalität von Expert*innenorganisationen abzusichern. Andererseits erzeugen sie einen gewissen Sog zu Formen der Verbürokratisierung („Neoweberianismus“), die auf Expert*innen befremdlich wirken können und dadurch dann negative Auswirkungen auf die Qualität der Leistungen und die Beziehungen zu Klient*innen haben.

Somit besteht eine zentrale Herausforderung an Führungskräfte in Sozialen Organisationen, die Chancen dieser Entwicklungen zu nutzen und die ihnen immanenten Gefahren abzuwehren oder zumindest zu reduzieren.

Auch in klassischen Feldern des Hoheitsstaates wie der Polizei oder der Finanzverwaltung, um nur zwei Beispiele zu nennen, sind in den letzten Jahrzehnten markante Professionalisierungsschübe, auch in Form von Spezialisierungen, erfolgt. Die Arbeitsweise von Behörden ist zunehmend durch Wissensarbeit und Expert*innentum geprägt. Gleichzeitig bestehen weiterhin die Gebote der Rechtsstaatlichkeit und der klassischen Verwaltungstugenden (Max Weber) wie „Unpersönlichkeit“ bzw. Neutralität des Verwaltungshandelns.

Zu diesem Spannungsfeld treten die Konfliktpotenziale einer im internationalen Vergleich hochpolitisierten österreichischen Verwaltung, in der Kabinette bzw. politische Büros auch Mikromanagement betreiben. Zudem entscheiden sich Karriereverläufe im öffentlichen Sektor in einem bemerkenswerten Ausmaß auch anhand von Parteimitgliedschaften bzw. Verortungen in (politischen) Netzwerken.

Die Herausforderungen an Führungsarbeit im öffentlichen Sektor bestehen somit in einem hohen Ausmaß darin:

- klarzulegen, welche Handlungsspielräume, aber auch welche Grenzen die geltenden Normen setzen
- die im allgemeinen Teil dieses Beitrags ausgesprochenen Empfehlungen für Führungskräfte in Expert*innenorganisationen ernst zu nehmen, bei deren Umsetzung allerdings die strukturellen und kulturellen Besonderheiten der Verwaltung zu berücksichtigen
- vorzuleben, dass auch Ereignisse mit einem hohem Frustrationspotenzial nicht die Bedeutung dessen, was Expert*innentum ausmacht, nachhaltig beschädigen sollten, nämlich Freude bei der Arbeit und professioneller Stolz auf gute Leistungen.

Es gilt zu zeigen, dass Professionalität auch das Potenzial hat, ein Schutzschild gegenüber Kränkungen darzustellen und somit etwas sehr Gesundes darstellen kann.

Anders gesagt: Professionalität schützt nicht immer davor, das innere oder äußere Gleichgewicht zu verlieren, ist aber sehr hilfreich, es wieder, und sei es in einer neuen Form zu finden.

Voraussetzungen hierfür sind, dass man das Selbstbewusstsein als Expert*in bewahrt sowie soziale Unterstützung anderer Expert*innen sucht und annimmt.

4.2. Führung im öffentlichen Sektor

Bei der Erbringung öffentlicher Leistungen (Public Goods) hat Führung aus mehreren Gründen besondere Bedeutung:

Üblicherweise werden in New Public Management-Ansätzen Methoden und Verfahrensweisen ausführlich und genau definiert. Es wird jedoch relativ wenig darüber ausgeführt, durch welche spezifischen Formen von Führungsarbeit diese neuen Arbeitsformen tatsächlich so realisiert werden, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen und die Bürger*innen Veränderungen in der unmittelbaren Leistungserbringung tatsächlich wahrnehmen können. Manchmal hat man den Eindruck, um eine kriegerische Metapher zu gebrauchen, dass viel von Generalstabs-Karten die Rede ist, das tatsächliche Leben in den Schützengräben aber weitgehend ausgeblendet wird.

In der englischen Sprache gibt es die Bezeichnung Street-Level Bureaucrats. Man kann dies wohl frei mit „Basis-Bedienstete“ übersetzen. Nach Meyers und Vorsanger²² produzieren die Basis-Bediensteten als Ergebnis ihrer täglichen Routinen und Entscheidungen die Politiken, die die Bürger*innen unmittelbar erfahren. Die politisch Verantwortlichen haben hierüber nur begrenzte Kontrolle. Handlungen, die sichtbar sind, wie die Anzahl von Inspektionen, werden eher kontrolliert als weniger leicht beobachtbare Faktoren wie die Striktheit von Inspektionen oder die in konflikträchtigen Situationen gezeigte soziale oder interkulturelle Kompetenz. Das Ergebnis von Reformen ist das, was die Basis-Bediensteten daraus machen: die Summe von relativ schwierig zu beobachtenden und zu kontrollierenden Aktivitäten, von vielen kleinen Handlungen und Entscheidungen, die aber zusammengenommen die Substanz eines politischen Programms ausmachen. Die Sicherheitspolitik entscheidet sich für den Bürger*innen im Handeln der einzelnen Polizist*innen, die Schulpolitik im Unterrichtsstil der einzelnen Lehrer*innen.

Bürokratische Engführung stößt hier rasch an ihre Grenzen. Basisarbeit ist ironischerweise gesättigt mit Regeln, aber nicht durch Regeln bestimmt. Die Basisbediensteten machen im Allgemeinen nicht genau das, was sie tun sollen oder genau das, was ihnen gesagt wird zu tun, sondern sie tun, was sie können bzw. tun wollen. Anstrengungen, mit begrenzten Ressourcen auszukommen, können zu unterschiedlicher oder widersprüchlicher Behandlung von ähnlichen Klient*innen führen oder zu routinisierte Behandlung von Klient*innen mit unterschiedlichen Bedürfnissen.

Basis-Bedienstete werden weitgehend durch das geteilte Wissen und die kollektiven Überzeugungen, die sie gemeinsam entwickelt haben, um ihrer täglichen Arbeit Sinn zu geben, angeleitet. Wenn Initiativen des Managements mit diesen Überzeugungen vereinbar sind, erscheint es den Basis-Bediensteten sinnvoll, diese neuen Direktiven zu erfüllen. Wenn ihnen die Initiativen jedoch unangemessen erscheinen oder als fern von den Realitäten ihrer täglichen Arbeit erlebt werden, verfolgen die Basis-Bediensteten andere Ziele und Erfolgsdefinitionen.

²² Meyers, Marcia; Vorsanger, Susan: Street-Level Bureaucrats and the Implementation of Public Policy, in: Peters, Guy, Pierre, Jon: The Handbook of Public Administration; London 2007, 153 ff

Studien zeigen, dass Basis-Bedienstete sich in der Verteilung der Arbeitszeit und in der Behandlung der Bürger*innen bzw. Klient*innen weniger an formalen Direktiven und Normierungen orientieren, sondern an ihren eigenen moralischen Urteilen, die auf persönlichen Erfahrungen und auf den Interaktionen mit den Bürger*innen bzw. Klient*innen beruhen. Die Entscheidungen und Handlungen der Basis-Bediensteten werden weniger von Regeln oder Trainingsprozeduren geleitet, sondern mehr von Überzeugungen, besonders darüber, was fair ist. Führung hat dann Chancen, zu gelingen, wenn sie nicht als Top-down-Prozess verstanden wird, sondern als Dienstleistung an der Organisation und an den Basis-Bediensteten. Sie soll daher die konkrete Arbeitssituation und die Bedürfnisse der Basis-Bediensteten in die Definition von Anforderungen und Aufträgen integrieren. Führung ist demzufolge ein Aushandlungs- und Austauschprozess innerhalb einer zu beachtenden „Marktordnung“, also dem Regelwerk der Organisation.

Basis-Bedienstete haben häufig die Aufgabe, Leistungen für Bürger Bürger*innen bzw. Anspruchsgruppen (inklusive interner Kund Bürger*innen bzw) zu erbringen oder gegenüber solchen Personen oder Personengruppen hoheitliche Aufgaben wahrzunehmen. Typischerweise legieren sich bei ihnen persönliche Dienstleistungen mit hoheitlichen Akten. Es sind einerseits Kooperationen zu ermöglichen und sicherzustellen, andererseits sind Verfahrensregeln und inhaltliche Normierungen zu gewährleisten und im äußersten Fall auch mit Zwangsmitteln durchzusetzen. In verschiedener Ausprägung findet sich dies bei Lehrer*innen, Betriebsprüfer*innen der Finanzverwaltung, Polizist*innen und Strafvollzugsbediensteten. In funktionaler Hinsicht geht es somit um Führungsaufgaben, auch wenn es sich nicht um Dauerbeziehungen, sondern flüchtige oder zeitlich begrenzte Kontakte handelt: erwünschtes Verhalten soll wahrscheinlicher, unerwünschtes Verhalten unwahrscheinlicher gemacht werden. Nach den Erfahrungen des Autors gibt es einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem Führungsstil, der gegenüber den Basis-Bediensteten realisiert wird und dem Dienstleistungsverhalten und Amtsverständnis, das sie gegenüber Kund*innen und Leistungsempfängern zeigen.

Nicht nur akademische Expert*innen, sondern auch andere (Basis-) Bedienstete sind Wissensarbeiter. Einem Expert*innen kann man realistischweise nicht mehr sagen, was er im Detail genau zu tun hat bzw. auch wie er es genau tun sollte. Es ist Aufgabe der Führungskraft, Wissensarbeiter*innen das "big picture" zu vermitteln, ihm die Bedeutung ihrer Arbeitsleistungen für die Ziele der Organisation nahezubringen, ihnen somit Orientierung zu geben und die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit zu vermitteln. Drucker vergleicht diese Funktion mit dem Dirigenten eines Orchesters. Dieser beherrscht nicht alle einzelnen Instrumente - das können die spezialisierten Musiker*innen besser - aber er weiß, wie er Aufführung des Werkes durch eine Zusammenarbeit aller am besten erzeugen kann, wie aus den einzelnen Mitwirkenden eine produktive Einheit entstehen kann.

Expert*innenorganisationen sind nicht mit im Gleichschritt marschierenden Blasmusik-Kapellen, sondern mit Jazzbands zu vergleichen. Bei diesen gibt es einen Leiter, der dafür sorgt, dass die Band gleichzeitig beginnt und einen gemeinsamen Rhythmus hält. Er steuert mit sparsamen Gesten die Solos der einzelnen Spieler, während derer sich die anderen zurücknehmen und sorgt dafür, dass alle gleichzeitig aufhören.

Beispielsweise wird von Polizist*innen heutzutage erwartet, dass sie komplexe Rechtsnormen beherrschen, über sozial-kommunikative Kompetenzen verfügen, fachliche Spezialkenntnisse haben, exekutive Gewalt wirksam und verhältnismäßig ausüben und qualifiziert sind, auch in gefährlichen Stress-Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Es genügt nicht, dass diese Basis-Bediensteten Normen vollziehen, sondern es ist erforderlich, dass sie in einer komplexen, sich ständig verändernden Welt komplexe Dienstleistungen erbringen. Vorgesetzte können zwar kommunizieren, wann und wie man ein Strafmandat rechtskonform und zugleich sozial kompetent verhängt, wie der Polizist auf der Straße tatsächlich vorgeht, bleibt aber weitgehend dessen Definitionsmacht, Befähigung und Amtsverständnis überlassen. Wenn ein Beamter die Interessen seines Ressorts in Brüssel vertritt, ist die Situation gänzlich anders, der Grundmechanismus aber der gleiche. In anderen Berufsfeldern, sei es im Schulbereich oder in legislativen Ministerial-Abteilungen bedarf es wieder anderer Kombinationen von Kompetenzen. Gemeinsam ist aber, dass die Steuerung der Leistungserbringung von Wissensarbeiter*innen besonderer Formen der Führung bedarf. Diese benötigen einen klaren professionellen Bezugsrahmen, in dem sie sich frei bewegen können und hierbei die erforderliche Unterstützung der Vorgesetzten haben.

4.3. Sozialmanager: Typologie und Empfehlungen

Soziale Systeme sind offene Systeme. Sie stehen mit ihrer Umgebung (den relevanten Umwelten) in Austauschbeziehungen. Ihr Überleben hängt davon ab, dass sie die für sie notwendigen Leistungen von außen beziehen. Dies ist umso eher möglich, je mehr sie selbst attraktive Leistungen anbieten, aus der Sicht der relevanten Umwelten eine Existenzberechtigung (Sinn) haben, bzw. über die erforderliche Macht verfügen, um die eigenen Ansprüche durchzusetzen.

Beim Austausch von Leistungen sind häufig die Empfänger*innen von Leistungen ident mit denen, die die erforderliche Gegenleistung erbringen (z.B. Kaufvertrag, Mietverhältnis, Arbeitsverhältnis). Bei der Erbringung von sozialen Dienstleistungen liegt diese Identität im Regelfall nicht vor –Klient*innen erhalten eine Dienstleistung, bezahlt wird sie jedoch von jemand anderem. Man spricht dann von „nicht schlüssigen“ (wohl besser: nicht geschlossenen) Austauschbeziehungen.

Die Komplexität wird dadurch weiter erhöht, dass es häufig mehrere Geldgeber mit verschiedenen Erwartungen gibt. Auch die erbrachten Dienstleistungen haben einen komplexen Charakter. Im Regelfall geht es einerseits um Betreuungsleistungen, andererseits um soziale Kontrolle, zusätzlich erwarten sich die Geldgeber im Regelfall auch Gewinne symbolischer bzw. legitimatorischer Art („Wir sind ein Sozialstaat“, „Wir sorgen für Ordnung“).

Nicht nur bei der Wahrnehmung von Kontrollfunktionen spielen Machtverhältnisse eine große Rolle. Auch bei Betreuungsaufgaben geht es um Macht und Ohnmacht – um politisch und gesellschaftlich weitgehend Um Ohnmächtigen Dienstleistungen zukommen lassen zu können, muss man den Gefallen der Mächtigen finden; es sei denn, man findet die Unterstützung vieler kleiner Sponsoren und Spender.

Die Orientierung im Dickicht von Widersprüchen ist auch hier getragen vom Bemühen der jeweiligen Organisationen, zu überleben. Hierfür sind die Mächtigen bei weitem wichtiger als die relativ Ohnmächtigen.

Folgerungen für Leitungsaufgaben

Es gibt fallweise Anlässe, sich zu wundern, welche Non-Profit-Organisationen sich welche Leiter halten. Formen inhaltlicher Unentschlossenheit, organisatorischer Wankelmütigkeit, aber Starrheit oder ein hoher Verschleiß von Mitarbeitern sind nicht zwingend karriereschädigend.

Die Erklärung liegt darin, dass es keine allgemein gültige Rationalität von Leitungshandeln in Non-Profit-Organisationen nicht gibt. Leiter*in wird man und Leiter*in bleibt man in solchen Organisationen regelmäßig in Abhängigkeit davon, wie sehr man das Überleben (und womöglich das gute Überleben) entsprechend der spezifischen Konstellation des Umfeldes der Organisation gewährleistet.

Beispielsweise erfordern unscharfe Grenzziehungen zwischen finanzierenden öffentlichen Stellen und Non-Profit-Organisation bzw. zwischen Arbeits- und Vereinsorganisation von sozialen Organisationen, die Trägervereine haben, beträchtliches politisches Geschick beim Handhaben von Doppelbindungen und Dreieckskonstellationen, allgemein bei der Bewältigung von Unsicherheit sowie Unübersichtlichkeit und Undurchschaubarkeit. Wer hier hochkompetent ist, kann sich in anderen Bereichen viel, fast alles erlauben.

Im Folgenden werden idealtypisch verschiedene Ausgestaltungen von Leiter*innenrollen beschrieben. In der Praxis findet man Leiterpersönlichkeiten, die einem Idealtypus völlig entsprechen nur selten, es kommen zumeist Mischformen vor. An sich wäre es möglich, ein „Leiter*in-Profil“ zu erstellen, in dem auf einer Skala jeweils bewertet wird, wie sehr ein Leiter einem bestimmten Idealtyp entspricht oder nicht.

„Spezialist*in“: Sind im Handlungsfeld der Organisation Vollprofis und haben sich bei den fachlichen Tätigkeiten so bewährt (und häufig auch so viel Spaß daran), dass sie auch als Leiter*innen selbst in hohem Ausmaß ausführende Tätigkeiten erbringen. Konflikte und Erledigung von Arbeiten lösen sie bevorzugt so, dass sie es selbst machen. Ob ihre Professionalität von den äußeren Umwelten und den Mitarbeiter*innen so honoriert wird, dass über ihre Managementschwächen hinweg gesehen wird, ist im Einzelfall eine spannende Frage.

„Betriebswirt*in“: Kommen bevorzugt aus der Wirtschaft, verstehen die Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen nur als graduelle, aber nicht als grundsätzliche. Ihr Erscheinen löst teilweise noch vor dem Beginn konkreter Tätigkeiten Widerstand hervor, sodass sie Schwierigkeiten haben zu erklären, dass sie anderes wollen als nur Kosten zu reduzieren. Sie sind in der Sozialbranche im Vormarsch

„Bürokrat*innen“: So sie nicht Amtsleiter*innen ist, könnten sie es jederzeit werden. Öffentliche Stellen loben ihre Sorgfalt, Genauigkeit, Zuverlässigkeit. Mit

ihnen tun sich Bürokrat*innen auch leichter als mit Mitarbeitern und Klienten. Mit fachlichen Entwicklungen wissen sie weniger etwas anzufangen.

„Pionier*in“: Haben die jeweilige Organisation selbst gegründet oder sogar als erster das Handlungsfeld, in dem die Organisation tätig ist, erschlossen. Sie identifizieren sich völlig mit der Aufgabe, erfreuen sich über längere Phasen höchster Wertschätzung, erzeugen aber, wenn sie und ihre Organisationen erfolgreich sind, unter Umständen eine Komplexität, der sie nicht mehr gewachsen sind. Es mag sein, dass sie sich als charismatische Persönlichkeit trotzdem gut behaupten, esmag aber auch sein, dass sie einen kränkenden Abstieg erleben.

„Vater/Mutterfigur“: Sie fassen die Mitarbeiter*innen, u.U. auch die Klient*innen als Angehörige einer großen Familie auf, der sie vorstehen. Ohne Strukturen und formelle Arbeitsrollen zu führen ist jedoch sehr anstrengend. Nicht alle schaffen es, ohne geschafft zu werden. So dieses Leitungskonzept Bestand hat, erzeugt es üblicherweise eine relativ starke Innenorientierung.

„Team-Mitglied“: Die Gruppe dieser Leiter*innen lässt sich unterteilen in solche, die selbst nicht leiten wollen und solche, die es zwar wollen, damit aber in ihrem Team nicht akzeptiert werden.

Auch hier ist regelmäßig eine sehr starke Innenorientierung der Organisation zu verzeichnen. Die Außenwelt wird als tendenziell verständnislos bis feindselig erlebt. Fälle, in denen ein de facto Leiter*innen-loses Team auf kontinuierlich leistungs- und entwicklungsorientiert arbeitet und eine positive Grundstimmung erzeugt, sind empirisch selten zu verzeichnen. Häufig werden auf diese Weise Frustration und Burn-out gefördert.

„Politiker*innen“: An seinem Gürtel baumeln etliche Skalps, sie selbst sind mehr oder weniger von Narben gezeichnet. Sie sind Meister*innen darin, auch bei für sie ungünstigen Machtkonstellationen über verschlungene Wege zumindest einen Teil dessen zu erreichen, was sie wollten – auch wenn sie dann inzwischen eigentlich schon etwas anderes wollen. Was andere vielleicht als Unentschlossenheit und Wankelmütigkeit werten, ist in Wirklichkeit geschicktes Taktieren – solange ein Sieg nicht sicher ist, muss das Spiel offengehalten werden, die Gegner sind immer wieder aufs Neue durch unerwartete Schachzüge zu überraschen. *Politiker*innen* hätten selbst durchaus Politiker werden können, u.U. sind sie es oder werden es noch (Leitungstätigkeit als Sprungbrett, Profilierungschance?). Sie sind tendenziell zweifach gefährdet: Wenn sie größere Mißerfolge erleiden, werden sie ebenso abgeschossen wie wenn sie zu gut arbeiten und das Überleben der Organisation politisch langfristig dermaßen absichern, dass sie entbehrlich geworden sind. Insofern ist ihr ständiger Argwohn durchaus berechtigt.

„Ganzheitliche Sozialmanager*innen“: In der Literatur beschriebenes, auf freier Wildbahn vermehrt gesichtetes Exemplar. Sie denken in Vernetzungen und Wechselwirkungen, verstehen sich als Impulsgeber*innen, Entwickler*innen, Gärtner*innen, die gedeihen lassen und Energien freisetzen. Er fördern Formen der

Selbstorganisation und versuchen auffällige Mitarbeiter als Symptomträger, nicht aber als Sündenböcke zu verstehen.

Empfehlungen für Sozialmanager*innen und solche, die es werden wollen:

1.

Unser Verhalten ist einerseits durch die relevanten Umwelten unserer Arbeitsorganisation, andererseits durch deren sich selbst organisierende Dynamik bedingt. Es bleibt jedoch genügend Raum für die Wahrnehmung der Verantwortung für unsere Selbstorganisation und für unsere Einflussnahmen auf unsere Umwelten, insbesondere unsere Arbeitsorganisation (Manager*innen nicht als Kapitän*innen, denen das Schiff auf Knopfdruck gehorcht, sondern als Surfer*innen oder Paragleiter*innen, die den Elementen nicht trotzen können, sie aber geschickt auszunützen vermag).

2.

Um ein anderes Bild zu bringen: Man stelle sich ein Tennismatch vor, bei dem das gegnerische Spielfeld im Nebel größtenteils verschwindet. Die Spieler*innen haben nur dann eine Chance den Ball zu bekommen, wenn sie die richtigen Vorahnungen haben. Auch das eigene Spielfeld ist mitunter von Nebelschwaden erfüllt. Es genügt allerdings des Öfteren, sich selbst, den Spielpartner*innen, den Schiedsrichter*innen und den Zuschauer*innen glaubhaft zu machen, man habe den Ball erwischt.

3.

Es ist eine genaue Analyse der Regelmäßigkeiten und Dynamik der Organisation ebenso wie ihrer relevanten Umwelten erforderlich. Aus der Erfassung der Systemdynamik lassen sich die eigenen Handlungsmöglichkeiten und Freiräume bestimmen (Vermeiden von kräfteverschleißenden Konfrontationen, Ausnützen der vorhandenen Energieströme).

4.

Die Sinnfrage stellt sich nicht nur als von Nützlichkeitsabwägungen getragene Einschätzung, was unsere Umwelten erwarten und wie wir uns ihnen gegenüber darstellen müssen. Gerade die häufige Unübersichtlichkeit der Ziele sozialer Dienstleistungen verlangt nach moralischen und ethischen Kategorien. Die Vermittlung von Sinn erfolgt durch Herausarbeiten es klaren „Primary Taks“, einer wohldefinierten Hauptaufgabe, auch durch Leitbilder, vor allem aber durch tägliches Vorleben durch die Sozialmanager*innen.

5.

Die relative Ohnmacht der Klient*innen erfordert, dass ihre Positionen und Interessen in die Definitions- und Entscheidungsprozesse der Organisationen einzubeziehen sind. Mögliche Wege hierzu sind: Sie unmittelbar einbeziehen, Einsetzung von Projektgruppen, Arbeitsaufträge an Personen, die Position der Klient*innen laufend einbringen, regelmäßige Befassung aller Mitarbeiter*innen (Tagungen, Fortbildungen, Konferenzen und ähnliches). Die politische Funktion von sozialen Dienstleistungen ist laufend zu überprüfen (es ist nicht möglich, dass sie nicht auch politischen Charakter haben).

6.

Bei Sozialmanagement geht es auch um das Erlernen von Techniken, vor allem aber um das Aneignen einer Grundhaltung:

- ganzheitliches Denken in Wirkungszusammenhängen und Vernetzungen
- Akzeptieren von Komplexität, Widersprüchen und Unsicherheiten als Herausforderung und Handlungschance – wenn alles klar und eindeutig wäre, was verlören wir dann?
- Suche nach dem Guten im Schlechten und nach dem Schlechten im Guten.

7.

Die Begrenztheit von längerfristiger Planung und die Unvorhersehbarkeit der Zukunft erfordert kleine Schritte (der Weg ist das Ziel). Bereits wenige Informationen genügen, erste Hypothesen zu bilden, diese Annahmen werden in Handlungsschritte umgesetzt. Deren Ergebnisse führen zu neuen Informationen, neuen Hypothesen und neuen Handlungen. Diese Vorgehensweise bezeichnet man als „Systemische Schleifen“

8.

Nicht nur auf gesellschaftlicher Ebene, sondern auch in Organisationen ist schon viel Unglück dadurch entstanden, dass zweifelhafte Mittel zur Erreichung hehrer Fernziele eingesetzt wurden.

Sozialmanager*innen sollen sich bewusst sein, dass:

- Etliche Probleme die jeweils vorhandenen bzw. erreichbaren Problemlösungskapazitäten regelmäßig übersteigen, also nicht alles immer lös- und machbar ist;
- Lösungsversuche, die die Eigendynamik des Problems nicht beachten, zu ungewollten Entwicklungen, ja Eskalationen führen können;
- bereits die Stabilisierung einer ungewollten Entwicklung (Verhindern, dass es noch schlechter wird) ein großer Erfolg sein kann;
- die Erfüllung unserer Wünsche auch ein Unglück bedeuten kann;
- bei festgefahrenen Problemen auch die Veränderung der Realitätskonstruktion (Umdeutung von Situationen) eine Entlastung bedeuten kann.

9.

Der Modebegriff „Burnout-Syndrom“ legt das Bild einer Feuerwerkskörperfabrik nahe, die ohne Brandverhütungsvorschriften und Verhaltensregeln für den Brandfall, ohne Brandmeldeanlagen und Strukturierung in Brandabschnitte mit feuerhemmenden Türen arbeitet.

Wichtigste Aufgabe von Sozialmanager*innen ist es daher, das System gegen Überforderung zu schützen. Phänomenen der Überforderung, Unklarheiten und Widersprüchlichkeiten sind eine handhabbare Sinndefinition, klare überschaubare Strukturen und eindeutige Arbeitsaufträge entgegenzusetzen (auch hier handelt es sich um einen Widerspruch, da – wie dargestellt – in einem System die Einwirkungen der Umwelten nicht einfach ungeschehen gemacht werden können).

Arbeitsaufträge können sich auch Einzelne oder Teams selbst geben. Wenn sie Vorgesetzte von einer wertschätzenden Haltung getragen formulieren, sind sie als Akt der Zuwendung zu sehen.

Man orientiere sich an Waldefried Pechtl (Organismus und Organisation, Linz 1989, S. 93):

Personen, die sich nicht abgesprochen haben, was sie unter Arbeit verstehen, haben unabgesprochen eine Abmachung, dass ihre Bedürfnisse Vorrang haben. Dies bedeutet nicht, bei der Arbeit die persönlichen Bedürfnisse, Wünsche, Interessen und Motive unberücksichtigt zu lassen, sondern sie bei der Realisierung der Ziele und Leistungen der jeweiligen Organisation zu berücksichtigen.

Sind Arbeitsgruppen zu rasch und primär auf persönliche und teambezogene Bedürfnisse, Wünsche und Motive ausgerichtet – wie es so oft heißt, um ein gutes Arbeitsklima zu schaffen –, dann verlieren sie sich in Beziehungserklärungen ohne Ansinnen, Ziele und Aufträge anzugehen. Die beste Möglichkeit, einer Arbeitsgruppe ein gutes Arbeitsklima zu ermöglichen, ist diese einfach arbeiten zu lassen. Das Gelingen, der Erfolg des Erreichten, schaffen dann genug Intimität für ein wertschätzendes Klima.

10.

Die Zukunft ist immer ungewiss, genaue Planung daher nicht möglich, die Beantwortung der Frage: Was ist das Optimale, das wir tun können? daher nicht nur schwerlich leistbar. Relativ leicht fällt es jedoch zu beschreiben, was man tun oder unterlassen muss, um verlässlich und möglichst vollständig zu scheitern. Diese Vorgangsweise lässt sich „negative Planung“ benennen.

Sicherheit entsteht nicht aus der präzisen Vorwegnahme von Zukunft und Planen, sondern aus der präzisen Kenntnis von Optionen des Scheiterns. Menschen sind mit Lust und Vergnügen bereit, das Scheitern zu benennen. Diese Weisheit ist in ihnen drinnen. Man kann sie greifbar machen und entwicklungsorientiert nützen.

4.4. Sozialarbeit, Macht, Führung

Vorbemerkung:

Der vorliegende Text enthält gewisse Redundanzen zu Inhalten anderer Kapitel dieses Skriptums. Aus Gründen der Ganzheitlichkeit der Argumentation im folgenden Text wurden diese jedoch nicht ausgeräumt.

Anliegen dieses Beitrages ist es, anhand verschiedener Kategorien bzw. Begriffe Gemeinsamkeiten zwischen Sozialarbeit und Führungsarbeit darzustellen. So lautet eine gängige Definition von Führung: „Durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.“²³ Sozialarbeiterische Leistungserbringung bedeutet ebenfalls persönliche Einflussnahme auf Klient*innen, um bestimmte Erfolge zu erzielen. Hierbei spielen nicht nur professionelle Kalküle, sondern auch Erwartungen der Auftraggeber*innen bzw. Financiers eine gewisse Rolle. Von völlig symmetrischen Sozialarbeiter*innen - Klient*innen -Beziehungen wird man wohl im Regelfall nicht sprechen können, wobei

²³ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrung.html>, 11.4.2013

allerdings das Machtgefälle zwischen Sozialarbeiter*innen und Klient*innen in verschiedenen Handlungsfeldern sehr unterschiedlich sein kann (z.B.: Sozialarbeit in Justizanstalten versus Streetwork).

Die im Folgenden hergestellten Verbindungen zwischen Sozialarbeit und Führung sollen die Reflexion anregen, aber auch einen Beitrag zur weiteren Klärung der teilweise noch immer ambivalenten Haltung von Sozialarbeiter*innen zur Führung und zu Führungskräften leisten. Aus Sicht des Autors verstellt die an sich begrüßenswerte kritische Auseinandersetzung mit neoliberalen Tendenzen und Managerialismus den Blick auf die Tiefenstrukturen von Sozialarbeit und Führung. Im Vergleich zu den siebziger und achtziger Jahren stärker ausgeblendete Fragen von unbewussten psychischen Prozessen und persönlichen Beziehungen sollen daher ein wenig beleuchtet werden.

Macht wird wenig thematisiert, aber vielseitig ausgeübt

Konzepte funktional verstandener und geteilter Führung bedeuten jedoch keine Organisationsromantik, so als ob es in Organisationen keine Machtgefälle und nicht verschiedenste Formen der Machtausübung gäbe. Es bestehen jedoch keine Machtmonopole. Der Anordnungsmacht von Vorgesetzten steht die (Nicht-/Anders-)Durchführungsmacht und (Nicht-/Des)-Informationsmacht der Mitarbeiter*innen gegenüber. Auch Klient*innen sind nicht machtlos, sondern verfügen über verschiedene Machtpotenziale, die sie mehr oder weniger subtil in Verfolgung ihrer Interessen bzw. Handlungsmuster ausspielen können. Spannend ist, ob die verschiedenen Formen von Macht der einzelnen Akteur*innen in Koalitionen und gelingenden Kooperationen gebündelt werden, oder ob sie gegeneinander gewendet werden und so zu Neutralisierungseffekten oder auch einer destruktiven Dynamik führen.

Die Machtfrage wird jedoch in Zusammenhang mit Führung und Management zumeist ausgeblendet. Es wird nicht thematisiert, das Management und Führung vor allem auch die Herrschaft von Menschen über Menschen darstellt. Regelmäßig folgt eine Reduktion auf Anwendung anerkannter Methoden, Reaktion auf Sachzwänge bzw. Markterfordernisse (aktuell: Finanzmärkte) oder persönliche Ausstrahlungskraft. Die (Auto-)Biografien mehr oder weniger erfolgreicher Manage*innen r, in denen deren Charisma breite Darstellung findet, können ganze Bibliotheken füllen.

Im Bereich der Sozialarbeit wird diese Machtfrage vergleichsweise eher thematisiert. Die Frage: „Welche Formen von Macht übe ich/üben wir in meiner/unserer täglichen Arbeit über Klient*innen aus?“ wird jedoch in der Praxis nicht sonderlich häufig gestellt.

Im Folgenden sei daher auf Definitionen und Formen von Macht etwas näher eingegangen.

Max Weber definierte Macht folgendermaßen: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ „Alle denkbaren Qualitäten eines Menschen und alle denkbaren Konstellationen können jemand in die Lage versetzen, seinen Willen in einer gegebenen Situation durchzusetzen.“²⁴

²⁴ <http://www.textlog.de/7312.html>, 11.4.2013,

Aus einer systemisch-interaktionistischen Perspektive lässt sich ergänzen, dass in einer konkreten Situation Machtgefälle aus der unterschiedlichen Verfügbarkeit von alternativen Optionen besteht. Je mehr Geld man hat, desto größere Verhandlungsmacht hat man, um einen Bankkredit zu erlangen. Je weniger Klient*innen Alternativen zu sozialarbeiterischen Leistungen bzw. Interventionen wählen können, desto machtloser werden sie sich wohl fühlen.

Heinrich Popitz unterscheidet vier Grundformen der Macht:²⁵

- Verletzungskraft, verletzende Aktionsmacht hat der Mensch gegenüber allen Organismen, auch gegenüber anderen Menschen. Die potentielle Gefährlichkeit des Menschen für den Menschen ist grenzenlos. Zugleich ist der Mensch in vielfältiger und subtiler Weise verletzungsoffen, vor allem auch in psychischer Hinsicht.

- Instrumentelle Macht ist das Geben- und Nehmen-Können, die Verfügung über Belohnungen und Strafen - genauer: die für die Betroffenen glaubhafte Verfügung über Strafen und Belohnungen. Menschen werden so dauerhaft zum Werkzeug fremden Willens. Die instrumentelle Macht des Drohens und Versprechens ist die typische Alltagsmacht, die konventionelle Form der Durchsetzung von Willen und Interessen. Jedes langfristige Machtverhältnis beruht auch auf instrumenteller Macht, so auch Arbeitsverhältnisse.

- Unter datensetzender Macht versteht Popitz die Macht der Gestaltung von Lebensbedingungen. Es geht hier um den doppelten Machtcharakter technischen Handelns: die Macht über die Kräfte der Natur und die objektvermittelte Entscheidungsmacht über die Lebensbedingungen anderer Menschen, so die Etablierung eines neuen EDV-Dokumentationssystems oder die Ausgestaltung öffentlicher Plätze mit ihren Folgen für Randgruppen.

- Autorität ist eine besonders wirksame Form der Machtausübung, da sie zu Anpassungen führt, die über den Kontrollbereich der Autoritätsperson hinausreichen. Autoritätsanerkennung bedeutet immer auch psychische Anpassung. Autoritätsbeziehungen gehen unter die Haut. Autoritätsabhängige sehen sich selbst auf die Finger. Sie beurteilen ihr eigenes Verhalten im Sinne der Autorität, deren Kriterien und Perspektiven sie übernommen haben. Wer Autorität ausübt, hat es nicht nötig, „grobe“ Mittel einzusetzen. Sie/er kann auf die Drohung mit physischen und materiellen Strafen verzichten. Autorität ist - oder erscheint - gleichsam waffenlos, ein Erfolg der leisen Mittel. Autoritätsbindungen beruhen auf dem Bestreben, von anderen anerkannt zu werden. Autorität üben Personen aus, deren Anerkennung als besonders dringlich empfunden wird. Methoden autoritativer Machtausübung sind das Geben und Nehmen von Anerkennungen und Anerkennungserwartungen (Hoffnungen, Befürchtungen). In der autoritativen Bindung wird die Sicherheit der sozialen Orientierung wie die Sicherheit des Selbstwertgefühls gewonnen oder verloren. Unsere Identität entsteht in den ersten Lebensjahren in sozialen Beziehungen. Diese Dynamik streift der Mensch auch in seinem weiteren Leben nicht ab. Autorität ist nicht etwas, das man hat, sondern was man erhält. Sie ist ein Beziehungsphänomen, erklärlich nur durch das Zusammentreffen von Eigenschaften bestimmter Personen in bestimmten Konstellationen.

Wer über uns Macht hat, können wir uns häufig nicht aussuchen - wohl aber, wem wir Autorität über uns verleihen. Wenn wir für andere Menschen Autoritäten darstellen

²⁵ Phänomene der Macht. Tübingen (Mohr)1986,

wollen, genügt es nicht, dass wir die uns zur Verfügung stehende Macht ausspielen. Vielmehr müssen wir unsere Kommunikation und das Verhalten so gestalten, dass wir als Autoritäten empfunden werden.

Ängste und ihre Abwehr oder Bewältigung

Autorität spielt bei der Bindung von Ängsten (Containment) eine wichtige Rolle (z.B.: Ich bin verschiedenen Gefahren ausgesetzt, es gibt aber eine gute Autorität, die meine Sicherheit im Auge hat).

Andererseits stimuliert Autorität Ängste (z.B.: Wird mir die Person, die ich als Autorität erlebe, gewogen bleiben oder wird sie mich verletzen?). Das Management sowohl von konkreten Befürchtungen wie auch von tief liegenden, unbewussten Ängsten spielt in Autoritätsbeziehungen eine zentrale Rolle.

Führung und Sozialarbeit sind in hohem Ausmaß von unbewussten intra- und interpsychischen Prozessen geprägt. Phänomene der Übertragung und Gegenübertragung wie auch andere psychoanalytische Zugänge spielten in der Qualifizierung und professionellen Unterstützung von Sozialarbeitern*innen bis vor etwa 20 Jahren eine bedeutsame Rolle.

In den letzten zehn Jahren bewies die Neurobiologie²⁶ vor allem mit bildgebenden Verfahren, die es ermöglichen, dem Gehirn beim Arbeiten zuzuschauen, dass Freud zwar nicht in jedem Detail, aber insgesamt recht hatte. Nicht nur tiefenpsychologisch, sondern auch neurobiologisch gesehen ist der Mensch kein rationales, sondern ein rationalisierendes Wesen, das vollauf beschäftigt ist, unbewusst gesteuerten Kommunikationen, Entscheidungen und Handlungen einen rational nachvollziehbaren Sinn zu verleihen. Es stellt eine gewisse Pointe dar, dass aktuell in der Sozialarbeit die Konsequenzen eines solchen wissenschaftlich abgesicherten Bildes vom Menschen und seiner Vergemeinschaftung im Allgemeinen nicht in den Focus gerückt werden.

Um zum engeren Thema zurückzukehren: Unbewusste Prozesse spielen nicht nur in der Interaktion von Personen, sondern auch in Organisationen eine wichtige Rolle.²⁷ Aus psychoanalytischer Sicht gibt es eine Anzahl staatlicher Institutionen und von ihnen beauftragter Organisationen (Strafrechtspflege, Erziehungssektor, Gesundheitswesen, Arbeitslosigkeit, Wohnungslosigkeit, Altenpflege ...), die die Aufgabe haben, tiefliegende Ängste zu binden, sie einzudämmen, für ein "Containment" zu sorgen, also Container, Auffangbehälter für existentielle Ängste darzustellen. Solche Institutionen haben vordergründig unmittelbare Gefahrenquellen auszuschalten oder zumindest zu begrenzen.

Darüber hinaus haben sie ähnliches zu leisten wie die totemistischen Rituale sogenannter primitiver Völker: Sicherheiten vor existentiellen Gefährdungen wie Tod, den Verlust der Kontrolle über unsere äußere wie auch innere Situationen zu bieten und den Schrecken des Unbekannten von uns fernzuhalten. Auf der rationalen Ebene wissen wir, dass es solche Sicherheiten nicht oder nur sehr begrenzt gibt. In

²⁶ siehe hierzu, Gratz, Wolfgang: Was sich von der Hirnforschung für den Strafvollzug lernen lässt, S. 13 – 47, in: ders.: Im Bauch des Gefängnisses; Wien (NWV) 2008

²⁷ siehe hierzu: Gratz, Wolfgang.: Angst, Gefängnis und Sozialarbeit, in: Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe 4/1995, S.195 ff, ders.: Warum man Gefängnisse mit AKWs vergleichen kann, in sozialarbeit 108/1995, S. 26 ff

unseren Tiefenstrukturen, in unserem Unbewussten benötigen wir sie jedoch zumeist, um genügend innere Sicherheit in unserem Leben zu finden.

Auch im Inneren von Organisationen spielen Ängste eine bedeutsame Rolle. Aktuelle Ängste, die sich aus dem Charakter der Arbeit ergeben, können tiefliegende persönliche Ängste der Organisationsmitglieder aktivieren. Allgemein besteht im Bereich menschlicher Bedürfnisse ein grundlegender Konflikt zwischen einerseits Liebe (Bindung, Altruismus, Vereinigung) und andererseits Autonomie (Selbstbestimmung und Selbstbezogenheit). Diese Bedürfnisse stehen in engem Zusammenhang mit Ängsten, dass sie missachtet werden, auch in und durch Organisationen.

Sozialarbeit steht mitten in diesem Spannungsfeld und geschieht im Regelfall in Feldern, die mit verschiedenen Formen von Daseinsängsten unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu tun haben. Die Organisation von Sozialarbeit ist somit besonders gefordert, für Containment im oben beschriebenen Sinne nach außen wie nach innen hin zu sorgen.

Unangemessene Mechanismen der Bewältigung von Angst beeinträchtigen nicht nur die Arbeitsfähigkeit, sondern können auch Verhaltensweisen begünstigen, aus denen zusätzliche Gefahren erwachsen, die wiederum neue Ängste hervorbringen. Es gilt nicht nur: Angst essen Seele auf, sondern auch: Angst essen Organisation auf.

Diese Ängste stimulieren nicht nur auf der individuellen Ebene persönliche Abwehrsysteme. Organisationen, die mit Menschen in Schwierigkeiten zu tun haben, haben eine ausgewiesene Neigung, ein mächtiges soziales Abwehrsystem auszubilden. Optionen hierzu gibt es reichlich:

- Distanzierung von den Klient*innen, Reduzierung und starre Ritualisierung von Klient*innenkontakten
- starre, ausgeprägte Hierarchien
- Fixierung an Routinen, Ritualen und Normen, die dem einzelnen formell kaum Spielraum lassen
- Verbergen von Gefühlen, Allein-Sein und Allein-Lassen bei emotionalen Problemen
- Massiver Widerstand gegenüber Veränderungen, großes Geschick bei deren Verhinderung
- Übernormierung, sei es rechtlicher oder betriebswirtschaftlicher Art
- Reduzierung komplexer Sachverhalte und Lebenswirklichkeiten auf Zahlen
- Orientierung nicht an Ergebnissen, sondern an formaler Verantwortung bei gleichzeitigen Techniken, Verantwortung soweit herumschieben, dass man nicht mehr fassbar ist.

Diese Formen der Abwehr von Ängsten entlasten einerseits die Mitarbeiter*innen. Andererseits führen sie zu neuen Ängsten und können auch Gefahrenquellen bedeuten, die ihrerseits Ängste verursachen, so durch Wegfall des Sicherheitsfaktors, der durch gelingende Betreuungsbeziehungen entsteht.

Die Rezepte zur Verminderung von Angst in Organisationen sind auch aus psychoanalytischer Sicht einfach und klar²⁸

²⁸ Obholzer, Anton.: Managing Social Anxieties in Public Sector Organizations, in: Obholzer Anton, Zagier Roberts, Vega: The Unconscious at Work, London, New York (Routledge) 1994, S. 121-128

- Klarheit über die Ziele der Organisation.
 - Klarheit über die Autoritätsstrukturen.
 - Gelegenheit, sich in die Organisation einzubringen sowie der Mitsprache.
 - Klare und offene Kommunikation aller Beteiligten.
 - Arbeitsbezogenes Unterstützungssystem: Organisationen, die offene Diskussionen über die Gefühle und Probleme, die mit der Arbeit verbunden sind, fördern sowie ein Klima gewährleisten, in dem Probleme viel eher als normale Begleitumstände des Arbeitens denn als Ausdruck persönlicher oder organisatorischer Störungen angesehen werden, begünstigen Wachstum und Entwicklung.
 - Vorgesetzte, die von ihrer Persönlichkeit und ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen her den an sie gestellten Anforderungen gewachsen sind.
- Gute Führung hat in sozialen Organisationen auch deshalb besondere Bedeutung, da die Klient*innen tendenziell eine dichte emotionale Dynamik stimulieren.

Übertragung und Gegenübertragung

Es finden zwei Formen der Übertragung statt: einerseits werden die Erfahrungen mit frühen Bezugspersonen übertragen und reinszeniert. Andererseits werden die generalisierten Erfahrungen und Erwartungen bezogen auf die Organisation, in der die SozialarbeiterInnen arbeiten und die sie repräsentieren, auf die konkrete betreuende Person übertragen (institutionelle Übertragung²⁹).

Ähnliches gilt auch für Führungskräfte.

Beide Formen der Übertragung seien kurz näher ausgeführt.

Das Gesamt der frühkindlichen Beziehungsmuster bezeichnet Ladan³⁰ als „implizites Lebensszenario“. Bei diesen Beziehungsmustern geht es nicht nur um unsere unhinterfragten Selbstverständlichkeiten im Verhalten, um Erwartungen in Beziehungen, um Interpretationen der Welt. Es handelt sich außerdem um die für uns selbstverständlichen Versuche, andere in der von uns gewünschten Weise reagieren zu lassen, so dass sie einen Beitrag dazu liefern, in unserem Lebensszenario mitzuspielen.

Zum anderen gilt der Satz: „You can´t kiss a system.“ Gemeint ist damit, dass eine Organisation, wie wirkmächtig sie auch ist, im Erleben von Menschen ein abstraktes Gebilde darstellt, dem man, wenn überhaupt, nur blasse Gefühle entgegenbringt. Anders ist es mit dem jeweiligen konkreten Menschen, der einem als Repräsentant der Organisation gegenübertritt. Sozialarbeiter*innen wie auch Vorgesetzte erfahren somit von ihren Klient*innen bzw. Mitarbeiter*innen zumindest gelegentlich Verhaltensweisen und Reaktionen, die nicht ihnen höchstpersönlich gelten, sondern die in ziemlich gleicher Form auch dann auftreten würden, wenn jemand anderer ihnen gegenüber sitzen würde.

Die Reaktionen von Sozialarbeiter*innen wie auch Führungskräften auf die Übertragungsphänomene von Klient*innen bzw. Mitarbeitern stellen Gegenübertragungen dar. Auch sie sind Wirklichkeitskonstruktionen einerseits aufgrund früherer, zumeist sehr früher Erfahrungen, andererseits geprägt durch den

²⁹ Steinert, Heinz, Pilgram, Arno: Über die Wirkungsmechanismen von Sozialarbeit und die organisatorische Bewältigung der Gegenübertragungsprobleme des Bewährungshelfers. Einige Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Bewährungshilfe Wien. in: Biermann, Gerd (Hrsg.): Jahrbuch der Psychohygiene, 1. Band. München (Ernst Reinhardt Verlag), 1973, S. 90-106

³⁰ Ladan, Antonie.: Kopfwandler, Frankfurt/Main ,(randes und Apsel) 2003, S. 16

Sog der Organisationskultur. Professionalität erweist sich dadurch, dass die Akteur*innen solche psychische und kognitive Dynamiken nicht einfach mit sich geschehen lassen, sondern in die „Dritte Position gehen“, also die Interaktionen aus einer gewissen Distanzierung heraus analysieren und sich mit ihren Gefühlen bzw. eigenen Anteilen wie auch denen ihrer Interaktionspartner kritisch auseinandersetzen.

Die Erfahrung zeigt, dass die Dynamik von Betreuungsbeziehungen und die Entwicklung der Leitungsbeziehungen eng miteinander verknüpft sind. Gute Führung kann die Belastbarkeit, die Resilienz der Mitarbeiter erhöhen, schlechte Führung dient nur allzu leicht als Rollenmodell für den Umgang mit Klienten, was negative Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse begünstigt. Besonders belastende Betreuungsbeziehungen können dazu führen, dass die Betreuer*innen die so stimulierten negativen Gefühle Führungskräften „umhängen“ und auch ausleben. Die Qualität von Führungsarbeit entscheidet dann, ob die von einzelnen Klient*innen ausgehenden Spaltungsprozesse das organisatorische Gefüge überziehen oder ob reife Formen von Reflexion, Verarbeitung und Weiterentwicklung möglich sind.

Drei abschließende Thesen

1. Sozialarbeit und Führung haben bei grundsätzlicher Betrachtungsweise eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Dies möge als Ermutigung dienen, sich dem Phänomen Führung etwas unbefangener zu nähern, als dies noch immer beobachtbar ist.
2. Um einen Spruch der Ökologie-Bewegung zu variieren: Wenn alle Prozesse standardisiert sind, das letzte Detail qualitätsmäßig erfasst ist, jegliche Art von Performance genau gemessen wird, wird man erkennen, dass die persönlichen Betreuungsbeziehungen wie auch die persönlichen Führungsbeziehungen dadurch nicht unbedingt besser geworden sind und somit zentrale Erfolgsfaktoren ausgeblendet werden.
3. Sozialarbeit und Sozialarbeiteri*nnen sollten bedacht sein, nicht aus einer Konterdependenz gegenüber dem Managerialismus heraus hinter eine gelebte Professionalität zurückzufallen, der die Kraft unbewusster Prozesse bewusst ist und die hieraus kreative professionelle Handlungsformen entwickelt.

5. Einige konkrete Formen bzw. Instrumente des Führens

5.1. Motivation

Die sieben Motivationsgrundsätze:

1. Es gibt keine Rezepte für Motivation, weil das Spannungsniveau, das den Bedürfnissen und Ängsten von Menschen zugrunde liegt, unterschiedlich ist.
2. Motivation hat mit Gefühlen, nicht mit dem Verstand zu tun.
3. Motivation ist ein wechselseitiger Prozess zwischen den Beteiligten.
4. „Jemanden motivieren“ ist eine irreführende Formulierung. Es geht vielmehr darum, jemandem zu helfen, sich selbst zu motivieren.
5. Voraussetzung hierfür ist, genau zu wissen, wo jemand zwischen Über- und Unterforderung steht. Das erfordert Gespräche aus einer Vertrauensbeziehung und akzeptierenden Grundhaltung heraus.
6. Diese Gespräche sollten Vereinbarungen über Lösungen und Maßnahmen ergeben.
7. Bei Überforderung muss Spannung und Angst abgebaut werden – etwa durch Sicherheit und Orientierung. Bei Interesselosigkeit muss die Spannung erhöht werden – etwa durch Informationen, Termin setzen, Austausch der wechselseitigen Erwartungen, Feedback.

Die Bedürfnispyramide von Maslow besteht aus fünf Stufen:

Bedürfnispyramide nach Maslow:



(https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bed%C3%BCfnishierarchie)

Nach Maslow wird die Befriedigung von Bedürfnissen einer höheren Stufe erst dann aktuell, wenn die Bedürfnisse der unteren Stufen abgedeckt sind: Wenn der Arbeitsplatz wegen schlechter Auftragslage wackelt, bringt einem die vom Vorgesetzten geäußerte Wertschätzung nichts.

Wenn die Bedürfnisse einer Stufe einigermaßen befriedigt sind, geht von dieser Stufe keine zusätzliche Motivation mehr aus – in materiell abgesicherten Gesellschaften sind physiologische und Sicherheitsbedürfnisse selten sehr wirksame Faktoren.

Wenn das Bedürfnis nach Wertschätzung und soziale Bedürfnisse im Berufsalltag unbefriedigt bleiben, stillt man sie außerhalb der Arbeit. Bei der Beteiligung an Problemlösung und Entscheidungsfindung werden gerade das soziale und das Bedürfnis nach Wertschätzung angesprochen.

Herzberg unterscheidet zwischen „dissatisfiers“ – Hindernissen der Bedürfnisbefriedigung und „satisfiers“ – Lieferanten der Bedürfnisbefriedigung.

Dissatisfiers sind mangelnde oder unbefriedigende persönliche Beziehungen zu Vorgesetzten oder Gleichgestellten, technische Aufsicht, Unternehmensleitung und Verwaltung, Arbeitsbedingungen.

Satisfiers sind Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung, Beförderung.

Das Fehlen von Dissatisfiers ruft nur selten Zufriedenheit hervor, wohl aber Unzufriedenheit. Zufriedenheit wird durch Satisfiers hergestellt.

Diese Motivationstheorien sind bei der grundsätzlichen Ausrichtung von Führungsverhalten und Organisationspolitik durchaus hilfreich, sie sind jedoch weniger nützlich, wenn es darum geht individuelle Motivationsprobleme zu lösen.

Mythos Motivation

Es gibt eine missbräuchliche Verwendung des Begriffes Motivation, die nahelegt, es ginge darum, Leute zu etwas zu bringen, das sie eigentlich nicht wollen (können).

Ein Witz mag das illustrieren: Eine Firma verfügt über eine Rudermannschaft für einen Achter mit Steuermann. Als die Firmenmannschaft wieder einmal Letzte wird, setzt der Chef eine Arbeitsgruppe zur Untersuchung der Ursachen ein. Nach einem halben Jahr erstattet diese Bericht: Die Ursache sei darin zu suchen, dass lediglich ein Mitarbeiter ruderte und alle anderen steuerten. Daraufhin wird die Arbeitsgruppe beauftragt, Vorschläge zu einer Verbesserung der Situation zu erstatten. Nach einem weiteren halben Jahr schlägt sie vor; der Ruderer soll besser motiviert werden.

Manipulativen Motivationsansätzen liegt zumeist die Annahme zugrunde, der Mensch wolle nichts leisten und arbeiten. Es besteht ein die Hierarchiepyramide abwärts gerichtetes Misstrauen. Man glaubt, die ganze Arbeitskraft durch die fünf Bs (Reinhard K. Sprenger)bekommen zu können:

bedrohen, bestrafen, bestechen, belohnen, belobigen.

Auf diese Weise bedeutet motivieren letztlich demotivieren. Besser sind:

- Verhandlungen und Vereinbarungen (über Zielabsprachen und Spielregeln) zwischen mündigen Menschen
- ein akzeptierender Führungsstil (die Mitarbeiter*innen in jeder Form ernst nehmen)
- Aufmerksamkeit für demotivierende Faktoren (dissatifiers)
- Investitionen nicht nur in die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen (Personalentwicklung)
- Eröffnung von Leistungsmöglichkeiten durch Freiräume.

Bei geringer persönlicher Spannung ist die Motivation gering. Es besteht Gleichgültigkeit. Steigt die Spannung an, kommt es zu einem optimalen Niveau, einer motivierenden Herausforderung. Steigt der Spannungspegel noch weiter, kommt es zu Überforderung und Widerstand, somit zu einem Abfall der Motivation. Motivation bezeichnet also das optimale Spannungsniveau.

An- und Einsichten, Empfehlungen und Rezepte zum Thema Motivation sind wohl ausreichend vorhanden. Wieso hapert es dann im Arbeitsalltag so damit?

Weil zumeist nach dem Grundsatz „Die Hölle, das sind die anderen“ verfahren wird. Ihnen gelten die Bekehrungsversuche und Exorzismen und nicht sich selbst. Ein Heer von Schaman*innen, Medizinmännern und Geistheiler*innen (Trainer*innen, Berater*innen und Supervisor*innen) lebt – je nach Qualifikation und Grundhaltung zu einem mehr oder weniger großen Teil – recht gut davon, dass den Chef*innen die eigene Veränderung so weh tut, dass sie den Mitarbeiter*innen alles Mögliche und gelegentlich auch Unmögliches verordnen (lassen).

Eigentlich könnte man das ganze Gerede und Getue um Motivation getrost vergessen: Wer seine Mitarbeiter*innen ernst nimmt, sich mit ihnen auseinandersetzt, sie mitreden lässt, ihnen die Möglichkeit gibt, durch ihre Arbeit auch etwas für sich selbst zu tun, wer weiter durch organisationsbezogenes Handeln – beispielsweise klarstellen, was wie und warum und mit welchen Zielen mit welchen Klient*innen zu tun ist – für allgemein förderliche Arbeitsbedingungen sorgt, der braucht sich um Motivation als spezielles Instrumentarium nicht zu kümmern.

Wer allgemeine Leitungs- und Führungsmängel aufweist, selbst über- oder unterfordert ist, über keine angemessene Grundhaltung und nicht über das für Leiter*innen erforderliche Handwerkszeug verfügt, dessen Anstrengungen zu motivatorischen Klimmzügen werden unbeachtet bleiben, belächelt werden oder auch die Aggressionen nur weiter erhöhen – es sei denn, die Auseinandersetzung mit „Motivation“ bewirkt bei ihm eine allgemeine Erhöhung der Leitungspotentiale und setzt Impulse zu persönlichem Wachstum.

5.2. Gesundes Führen

(Gratz, Wolfgang, Röthel, Horst, Zisser-Sattler, Sissi: Stärkende Gespräche – gesund kommunizieren, In: managerSeminare 200 11/2014, 22 ff)

Betrachtet man die Entwicklung von Betrieblicher Gesundheitsförderung in den letzten Jahren, fällt auf, dass Theorie und Praxis weit auseinanderklaffen: Während die Forschung die Bedeutung von Verhältnisprävention, also Organisationskultur und Führung als zentrale Einflussfaktoren für betriebliche Gesundheitsförderung identifiziert hat, stehen in der Umsetzung dieser Projekte immer noch die heiligen Kühe der Verhaltensprävention „Bewegung, Ernährung, Wirbelsäule“ im Vordergrund.

Wir schlagen eine andere Herangehensweise vor: Gesundheit kommt als wichtige Kompetenz der Arbeitsfähigkeit nicht über die Hintertür der Gesundheitsförderung, sondern durch das Hauptportal der Personal- und Organisationsentwicklung.

Schlüsselfaktoren für Gesundes Führen

1. Führungskräfte stiften Sinn mittels gemeinsamer Werte, einer gemeinsamen Vision und einem gemeinsamen Verständnis von Nutzen und Wirkungen der Arbeit.
2. Führungskräfte leben Lösungsorientierung und proaktive Herangehensweisen im Tagesgeschäft wie auch bei Weichenstellungen vor und fördern solche Haltungen.
3. Führungskräfte sorgen bei sich und anderen für Klarheit über Rollen und Aufgaben.
4. Führungskräfte stecken unter Einbindung ihrer Mitarbeiter*innen einen klaren Rahmen ab, innerhalb dessen sich diese weitgehend selbständig bewegen können.
5. Führungskräfte sorgen für Verstehbarkeit der Arbeitszusammenhänge, ermutigen zu offener Kommunikation und sind selbst kompetente Kommunikatoren.
6. Führungskräfte erkennen Konflikte rechtzeitig und betreiben aktives Konfliktmanagement.
7. Führungskräfte sorgen für Gründe, ihnen zu vertrauen und dosieren ihr eigenes Vertrauen mit sorgfältigem Optimismus.
8. Führungskräfte zeigen Fairness und fordern diese ein.
9. Führungskräfte vermeiden bei sich selbst und anderen schädlichen Stress durch die Balance äußerer sowie innerer Anforderungen und Ressourcen.
10. Führungskräfte fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl ihrer Mitarbeiter*innen und ermöglichen, dass Unterschiede zwischen ihnen als Energiequelle dienen.

Gesunde Gespräche als Instrument des Gesunden Führens

Das wichtigste Werkzeug für Führungskräfte ist das Gespräch als ein auf Klima und Kultur wirkendes Kommunikationsmittel, das wechselseitige Erwartungen und Wünsche klärt sowie auch Feedback auszudrückt. Wenn Führung darauf abzielt, ein in Hinblick auf die Zielerreichung erwünschtes Verhalten Beschäftigten wahrscheinlicher zu machen, ist Feedback notwendig. In den meisten Firmen geschieht dies instrumentalisiert in Form von periodischen, also jährlich durchgeführten Mitarbeiter*innengesprächen, die es bereits seit den 70-er Jahren

gibt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass dieses an sich wertvolle Instrument etwas in die Jahre gekommen ist und das Potenzial dieses Instruments oft nicht erkannt bzw. nicht ausgeschöpft wird. Sätze wie: „Diese lästige Pflichtübung kostet mich Tage meiner produktiven Arbeitszeit“, „ich rede ohnehin jeden Tag mit meinen Leuten“, bekommen wir immer wieder zu hören. Auch kann die Reduktion des Mitarbeiter*innengesprächs auf ein bloßes Zielvereinbarungsgespräch oder, um es treffender auszudrücken, Zielübermittlungsgespräch“ bewirken, dass die Akzeptanz enden wollend ist. Mit unserem Modell der Gesunden Gespräche versuchen wir dem etablierten, Personalentwicklungsinstrument neues Leben einzuhauchen.

Folgende Grundannahmen sind für uns in diesem Zusammenhang wichtig:

- Das periodische Mitarbeiter*innengespräch kann tägliche Kommunikation, Wertschätzung und Anerkennung nicht ersetzen. Täglicher Kontakt ersetzt nicht die konzentrierte Reflexion über einen längeren Zeitraum eines Jahres.
- Menschen lassen sich nicht einwandfrei einem Schema zuordnen. Die vorbereitende Einschätzung der Mitarbeiter*innen dient der Hypothesenbildung und hilft eigene Annahmen und Vorurteile zu reflektieren.
- Gesundes Führen heißt nicht nur Anerkennung und Wertschätzung auszusprechen. Es kann auch bedeuten, Leistung einzufordern. Mangelnde Leistungserbringung wirkt sich negativ auf Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und damit auf die Gesundheit aus.

Einschätzung der Leistung

Bevor man die Leistung von Mitarbeiter*innen einschätzen kann, ist es eine exakte Beschreibung des Arbeitsplatzes und der damit verbundenen Aufgaben notwendig. Diese beinhaltet die Erwartungen von Arbeitgeber*innen an die Mitarbeiter*innen. Sind diese nicht im Vorfeld klar kommuniziert, können etwaige Defizite in der Leistungserbringung auch durch ein Versehen verursacht werden.

Sind Arbeitsplatz und Aufgaben klar definiert, ist es notwendig, die dafür notwendigen Kompetenzen zuzuordnen. Wichtig ist dabei, nicht a priori die Arbeitserfordernisse an die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen anpassen, sondern die Frage in den Vordergrund zu stellen: „Welche Kompetenzen sind für genau diese Stelle notwendig?“.

Kompetenzen beschreiben die für eine klar definierte Aufgabe oder die Lösung von Problemen notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

In der Personalentwicklung werden unterschiedliche Kompetenzen unterschieden:

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Feldkompetenz
- Persönliche Kompetenz
- Gesundheit (verstanden als funktionale Kapazität)

Für die Leistungsbereitschaft („Wollen“) spielt der sogenannte

Psychologische Arbeitsvertrag eine zentrale Rolle. Wir gehen davon aus, dass ein aufrechter, positiv formulierter psychologischer Arbeitsvertrag ein wichtiger Treiber für Engagement und Arbeitszufriedenheit ist.

Der Psychologische Arbeitsvertrag beschreibt die Beziehung zwischen Mensch und Organisation.

Das Konzept des psychologischen Vertrags bezieht sich auf die häufig unausgesprochenen, wechselseitigen Erwartungen und Angebote von Mitarbeitenden und Unternehmen, die über die im formalen, juristischen Vertrag formulierten gegenseitigen Verpflichtungen hinausgehen. Der psychologische Vertrag hat die impliziten, oft unbewussten, nicht ausgesprochenen oder nur auf Mutmaßungen begründeten wechselseitigen Erwartungen zum Inhalt. Subjektiv erlebte Störungen des Psychologischen Vertrags, wie etwa nicht eingehaltene Zusagen oder Veränderungen durch Reorganisationen haben negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit. Beispiele hierfür sind weniger Engagement und weniger Identifikation mit dem Arbeitgeber oder negative Einflüsse auf das Betriebsklima.

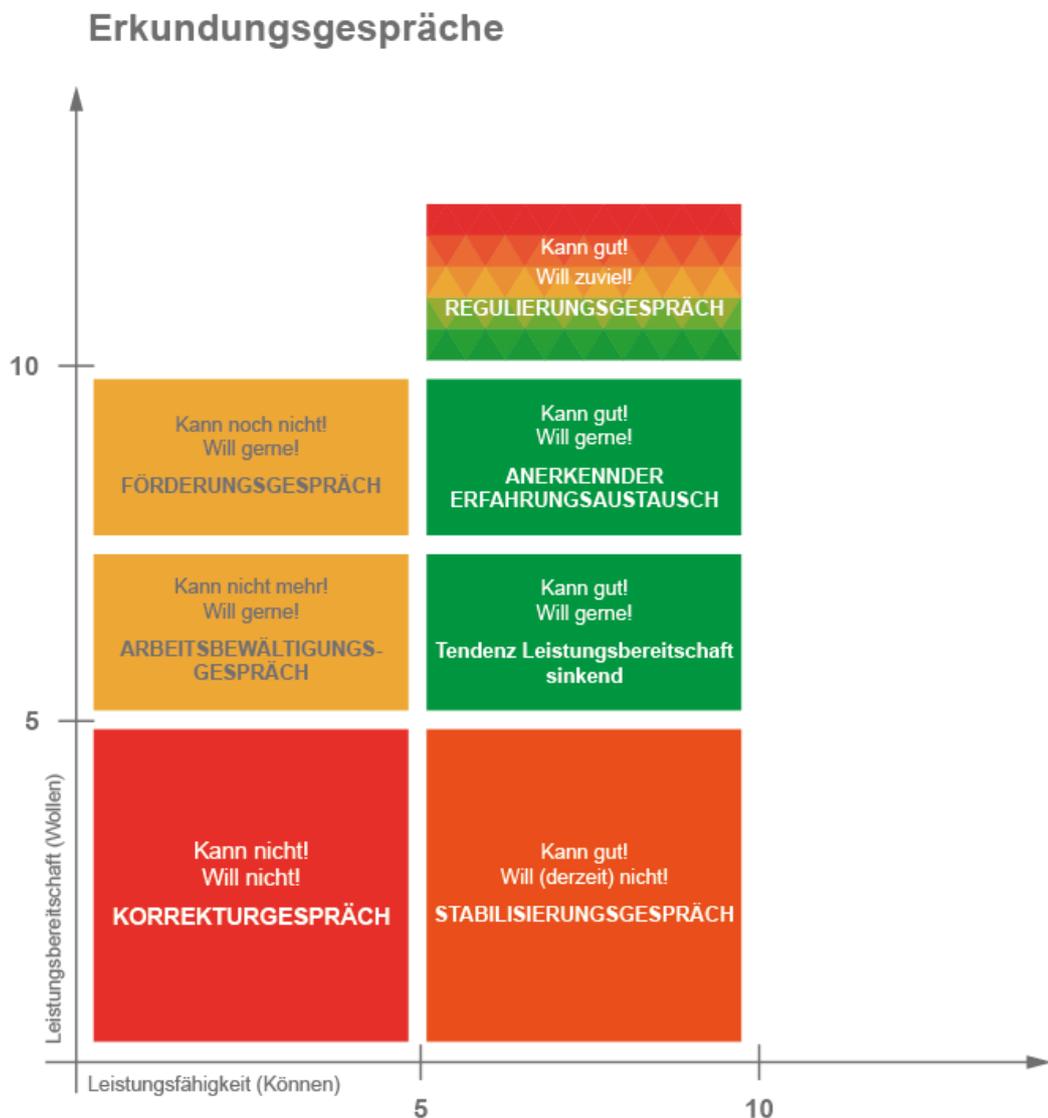
Es gibt bei den Beschäftigten neben intendierten Brüchen auch Verletzungen des Vertrags, die ohne böse Absicht passieren und einfach als notwendig empfundene Adaptierung der Balance zwischen den Anforderungen des Privatlebens und den Anforderungen des Arbeitsplatzes gesehen werden.

Werden Störungen des Psychologischen Vertrags nicht thematisiert, entsteht nur allzu leicht eine Abwärtsspirale aus Leistungsmängeln, negativen Reaktionen darauf und einem sich-unverstanden-Fühlen des Mitarbeiters.

Zur Einschätzung von Können und Wollen von Mitarbeitern haben wir eine Reihe von Checklisten entwickelt (siehe hierzu und auch zu Gesprächsleitfäden unser Buch: *Gesund Führen. Mitarbeitergespräche zur Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Gesundheit in Unternehmen*, Wien (Linde) 2014).

Sie ergeben ein differenziertes Bild, das darin mündet, dass das Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft von Mitarbeiter*innen jeweils auf einer Skala zwischen 1 und 10 eingeschätzt werden. Es handelt sich hierbei lediglich um eine Hypothese, um eine passende Form eines erforschenden Gesprächs führen zu können. Die folgende Graphik zeigt, wie anhand der Einschätzung von Können und Wollen eine bestimmte Gesprächsform indiziert ist:

Gesunde Gespräche



Gesprächsformen

Kann gut! Will gerne! Anerkennungsgespräch.

Bei gleichbleibend guter Motivation ist es Ziel des Gesprächs, eine gute Leistungsfähigkeit erhalten, den differenzierten Blick als Feedback nutzen.

Entsprechen Mitarbeiter*innen dem Typ Kann gut/Will gerne, so empfehlen wir Ihnen, die Chance für ein ausschließlich detailliertes, wertschätzendes Feedback zu nutzen, Dank und Anerkennung für die Leistung im letzten Jahr auszusprechen. Von diesen Mitarbeiter*innen, die sich ja auch dadurch auszeichnen, dass sie ihre Leistung trotz aller organisationalen und persönlichen Stolpersteine, die sich im Lauf eines Jahres zeigen mögen, erbracht haben, die also die Fähigkeit haben, Schwierigkeiten konstruktiv zu verarbeiten und Lösungen zu kreieren, können Sie jede Menge organisationsrelevanter Hinweise erhalten.

Fordern Sie daher Feedback auch zu Ihrer Führungsarbeit ein, erforschen Sie interessiert, wo dieser Mitarbeiter, diese Mitarbeiterin Verbesserungspotentiale sieht.

Kann gut! Will gerne! Tendenz der Leistungsbereitschaft sinkend

Zusätzliches Ziel zum Anerkennungsgespräch ist die Motivation zu steigern und die Arbeitsfähigkeit durch individuelle Lösungen zu erhalten. Sie wollen die vorhandene Motivation stärken oder verhindern, dass diese weiter sinkt. Dazu ist es sowohl notwendig, Ihre Wertschätzung für die erbrachte Leistung auf der Basis detaillierter Beobachtungen zu geben, als auch Ihre Sorge über die Entwicklung kund zu tun.

Kann gut! Will zu viel! Regulierungsgespräch

Ziel des Gesprächs: Verausgabungsbereitschaft zielgerichtet auf ein gesundes Maß bringen und eine Steigerung der Fairness durch gleichmäßigere Arbeitsaufteilung zu erreichen. Diese Mitarbeiter*innen gleichen sehr oft die fehlende Arbeitsleistung der Mitarbeiter vom Typ: „Kann nicht! Will nicht!“ aus und sichern damit die Arbeitsleistung im Team trotz vorhandener Dysbalance.

Das Verhaltensmuster von „Kann gut! Will zu viel!“ ist auf lange Sicht für die Person kraftraubend und ungesund. Die Burnout- Gefährdung ist hoch. Die Gefahr, langfristig Potential zu verlieren ist hoch.

Kann gut! Will (derzeit) nicht! Stabilisierungsgespräch

Ziel des Gesprächs: Erhöhen der Motivation, möglicherweise Erhalten der Arbeitsfähigkeit durch individuelle Lösungen, eventuell Konfliktklärung, Herstellen eines aufrechten psychologischen Arbeitsvertrages.

Möglicherweise wurde eine Entwicklung über einen längeren Zeitraum nicht frühzeitig wahrgenommen und wirkt sich nunmehr gravierend aus. Vielleicht hat auch eine Organisationsveränderung Enttäuschung, Frustration oder Verunsicherung ausgelöst.

Sie wissen den Grund nicht! Erforschung ist angesagt, einfühlsames Zuhören, Zurechtrücken und Informieren, wenn es um die Organisation geht, vielleicht auch die Suche nach individuellen Lösungen. Gerade wenn Sättigung sich als Grund herausstellt, haben Sie oft ideale Partner*innen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen vor sich. Manchmal ist es bei diesem Mitarbeiter*innentypus allerdings auch auf Grund einer Kränkung zu einem Bruch des Psychologischen Arbeitsvertrages gekommen.

Bereiten Sie auf jeden Fall den Einstieg mit einem Erkundungsgespräch vor, sammeln Sie zusätzliche Sichtweisen der Mitarbeiter*innen. Lässt dieses Gespräch den Schluss zu, dass tatsächlich ein gestörter psychologischer Arbeitsvertrag vorliegt, wirken Sie auf ein künftiges Gleichgewicht von Geben und Nehmen hin.

Kann noch nicht! Will gerne! Fördergespräch

Dieser Typus findet sich meist bei neuen Mitarbeiter*innen, die noch eingeschult werden müssen und dabei schon ungeduldig in den Startlöchern scharren.

Ziel des Gesprächs ist Klärung des Entwicklungsstandes, der gegenseitigen Erwartungen und des Entwicklungsbedarfes gemessen an den Erfordernissen der Stelle.

Hier ist das Mitarbeiter*innengespräch als Auftakt zu sehen, als Instrument zur Klärung der Ziele und zur Ermutigung, regelmäßige Feedbackgespräche zur Reflexion der Fortschritte müssen folgen.

Kann nicht mehr! Will gerne! Arbeitsbewältigungsgespräch

Oft kehren Mitarbeiter*innen, auf die diese Einschätzung zutrifft, aus längeren Krankenständen oder Karenzzeiten zurück und haben den fachlichen Anschluss verloren. Oder es ist die Fachkompetenz zwar in ausreichendem Maß vorhanden, aber die gesundheitliche Beeinträchtigung beschneidet die Leistungsfähigkeit drastisch. Allerdings gibt es dennoch den Willen, die Arbeit zu bewältigen. Hier muss das Ziel die Suche nach einer individuellen Lösung sein.

- Gibt es im Team einen Platz, an dem diese Mitarbeiter*innen gut positioniert ist?
- Gibt es die Möglichkeit, Stunden zu reduzieren?
- Oder ist ein Ausstieg anzustreben?

Entscheidend für die Lösungssuche ist die Frage, ob der beeinträchtigte Zustand als dauerhaft oder als vorübergehend einzustufen ist.

Kann nicht! Will nicht! Korrektorgespräch

Damit betrachten Sie den Mitarbeiter*innentypus, der sich am öftesten in Ihre Aufmerksamkeit drängt, ohne dass Sie bedeutsame Fortschritte in der Leistungsbereitschaft vermerken können.

Diese Mitarbeiter*innen zeichnen sich meist durch hohe Aufmerksamkeit gegenüber ihren eigenen individuellen Bedürfnissen bei gleichzeitiger Ausblendung von arbeitsbedingten Erfordernissen aus. Es liegt jedenfalls ein gebrochener psychologischer Arbeitsvertrag vor, das ist das deutliche Unterscheidungsmerkmal zu „Kann nicht mehr! Will gerne!“.

Machen Sie sich bewusst, dass Mitarbeiter*innen zumeist nicht als bereits „fertige“ „Kann nicht! Will nicht!“ in die Arbeitswelt kommen, sondern dass es ihnen durch unangemessenes Führungsverhalten möglich gemacht wurde, so zu werden. Dennoch muss gehandelt werden.

Informieren Sie sich im Vorfeld sehr genau über die disziplinarrechtlichen Möglichkeiten, sondieren Sie, wieweit Sie mit der Unterstützung von Personalabteilung, Vorgesetzten rechnen können und treffen Sie verbindliche Vereinbarungen mit dem Betriebsrat! Legen Sie sich ein realistisches Eskalationsszenario zurecht und beginnen Sie bei den angekündigten Konsequenzen mit den gelindesten Mitteln.

Sie haben nun pro Mitarbeiter*in eine Hypothese, mit welchem Gesprächsansatz Sie ins Gesunde Gespräch starten wollen. Sie wissen nicht, wie sich das Gespräch tatsächlich entwickeln wird, denn Sie kennen die Sichtweise der einzelnen Mitarbeiter*innen noch nicht, sie können höchstens einschätzen, was Sie während des Gespräches Neues erfahren werden und wie sich das auf Ihre Ausgangshypothese auswirken wird. Möglicherweise wird sie bestätigt, vielleicht müssen Sie sie aber auch verwerfen und Ihre Vorgangsweise während des Gesprächs in eine andere Richtung lenken!

Der nächste Schritt ist nun, eine angesichts Ihrer Teamdiagnostik sinnvolle Reihenfolge für die Gesunden Gespräche festzulegen. Wir schlagen Ihnen als

Leitkriterium dafür die Erhaltung der vorhandenen Potentiale im Team vor. Planen Sie für den Anfang zwei, drei Anerkennungsgespräche mit wichtigen Leistungsträgern. Das erweitert Ihren Blick um die Sichtweisen Ihrer besten Mitarbeiter*innen und macht Sie damit auch flexibler in den nachfolgenden Gesprächen.

Zusammenfassend haben die Gesunden Gespräche folgenden Mehrwert:

- Durch die Hinwendung zu den Leistungsträger*innen entwickelt sich eine neue Kultur, das Gelingende und Positive in den Vordergrund zu stellen.
- Feedback und klares Ansprechen der Entwicklungsnotwendigkeiten im Bereich Können und Wollen gibt Mitarbeiter*innen mehr Chance, Arbeitsfreude zu erlangen.
- Beides fördert betriebliche ebenso wie individuelle Gesundheit.

5.3. Delegation

(teilweise aus: G. u. R. Neges: Managementtraining, Wien 1993;
R. Pfützner: Kooperativ führen, Köln 1994,
F.Decker: Effizientes Management für soziale Institutionen, Landsberg/Lech
1992)

Grundsätze für richtiges Delegieren:

- Immer sowohl Verantwortung wie entsprechende Befugnisse übertragen.
- Immer die Bedeutung der übertragenen Aufgabe herausstellen.
- Den Verantwortungsbereich klar abgrenzen.
- In den übertragenen Verantwortungsbereich nicht hinein bestimmen.
- Immer zur Verfügung stehen, wenn die Mitarbeiter*innen es wünschen.
- Andere Mitarbeiter*innen von der getroffenen Delegation benachrichtigen.
- In geeigneter Form die Ergebnisse der übertragenen Arbeit kontrollieren.
- Gelegentlich überprüfen, ob der Delegationsbereich noch angemessen ist.
- Die Mitarbeiter*innen und ihren Aufgabenbereich akzeptieren.
- Vertrauen haben und Vertrauen akzeptieren.
- Tüchtige Mitarbeiter*innen wollen ausgelastet werden.

Hindernisse für Delegation:

- Ich kann es selbst am besten.
- Man kann sich auf niemand verlassen.
- Hier habe nur ich zu bestimmen.

Vorteile der Delegation

Aus der Sicht von Vorgesetzten:

- Einbeziehung der Mitarbeite*innen in den Arbeitsprozess (Planung, Organisieren, Durchführung, Kontrolle)
- Nutzung des Spezialwissens der Mitarbeiter*innen
- stärkere Motivation der Mitarbeiter*innen durch Selbstverantwortung
- neue Ideen und Anregungen, Förderung der Kreativität
- wichtiges Instrument der Personalentwicklung
- Erkennen sachlicher Bedenken von Mitarbeiter*innen, dadurch neue Perspektiven für die Vorgesetzten
- größere Identifikation mit der Organisation(-seinheit)
- höhere Transparenz und Effizienz der Abläufe
- mehr Verantwortungsbewusstsein
- mehr Zeit zur Anwendung anderer Führungsaufgaben

Aus der Sicht von Mitarbeiter*innen:

- größere Transparenz des Aufgabengebietes, mehr Informationen
- Aufwertung der Mitarbeiter*innen
- selbständiges Denken
- learning by doing
- Entwicklungschance
- mehr Erfolgserlebnisse
- zielorientiertes Handeln
- aktive Entscheidungsvorbereitung
- kritische Stellungnahme möglich
- steigende Flexibilität

Motive für Ablehnung

Aus der Sicht der Führungskraft:

- mögliche Sichtweisen: Zeichen für Führungsschwäche
- weniger Informationen
- weniger Erfolgserlebnisse
- höherer Zeitaufwand (zu Beginn der Delegations-Wahrnehmung)
- mehr Stichprobenkontrollen
- vermehrt selbständige Mitarbeite*innen, befürchteter Machtverlust

Aus der Sicht von Mitarbeiter*innen:

- mehr Verantwortung
- zu viel zusätzliche Arbeit
- größeres Risiko
- fehlende Informationen
- Überforderung
- Zwang zur Weiterentwicklung
- Neid der Kollegen
- zu wenig Gehalt für zusätzliche Aufgaben

- erhöhte Kontrolle
- Neues = Ungewohntes

Aufbau eines Delegationsgesprächs

Vorbereitung

- Ausgangssituation, Machbarkeit
- Einschätzung der Fähigkeiten, Bedürfnisse, Potentiale der Mitarbeiter*innen
- Zielsetzung des Gesprächs
- Inhalte
- Besonderheiten

Gespräch

- Positiver Einstieg
- Wertschätzung
- Arbeitszufriedenheit erkunden
- Ziele der Tätigkeit der Mitarbeiter*innen zusammenfassen
- Hinweis auf Entwicklungsmöglichkeiten
- Lernen im Unternehmen definieren
- Neue Aufgabe beschreiben
- 6-W-Regeln für die Delegationsvereinbarung einsetzen
- Überprüfung des Verständnisses der Mitarbeiter*innen
- Berücksichtigung der Vorschläge, Befürchtungen, Einwände Mitarbeiter*innen
- Rahmenbedingungen, Ressourcen, Zeitplan und Ergebnisse gemeinsam festlegen:
- Vereinbarung: JA/JA
- Positiver Abschluss, Verstärkung, Motivation
- gemeinsame Zusammenfassung, Prüfung ob alles klar ist, schriftliche Ergebnissicherung

Nachbearbeitung

- Vereinbarung im Zeitbuch bei Projekten eintragen
- Kontrolltermine berücksichtigen
- eventuell Hilfestellung überlegen

6-W-Regeln für den Delegationsauftrag

Was? Was ist alles zu tun? Welche Teilaufgaben sind im Einzelnen zu erledigen? Welches Ergebnis wird angestrebt (Soll)? Welche Abweichungen vom Soll können in Kauf genommen werden? Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?

Wer? Wer ist am ehesten geeignet, diese Aufgabe oder Tätigkeit auszuführen? Wer soll bei der Ausführung mitwirken?

Warum? Welchem Zweck dient die Aufgabe oder Tätigkeit (Motivation, Zielsetzung)? Was passiert, wenn die Arbeit nicht oder unvollständig ausgeführt wird?

Wie? Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden? Welche Verfahren sollen angewendet werden? Welche Vorschriften und Richtlinien sind zu beachten? Welche Stellen sind zu informieren, einzubinden? Welche Kosten dürfen entstehen?

Womit? Welche Hilfsmittel sollen eingesetzt werden? Womit muss der Mitarbeiter ausgerüstet sein? Welche Unterlagen werden benötigt?

Wann? Wann soll/muss mit der Arbeit begonnen werden? Wann soll/muss die Arbeit abgeschlossen sein? Welche Zwischentermine sind einzuhalten? Wann will ich über den Fortschritt der Arbeit von Mitarbeiter*innen informiert werden? Wann muss ich was kontrollieren, um gegebenenfalls eingreifen zu können?

Häufige Fehler bei der Gesprächsführung

- Delegation erfolgt zwischen "Tür und Angel"
- 6-W-Regeln werden nicht eingehalten
- Mitarbeiter*innen werden "überfahren"
- Die Zeit von der Übertragung der Aufgabe bis zur eigenständigen Bearbeitung und Erledigung ist zu kurz bemessen
- keine Feedback-Kontrollen
- Mitarbeiter*innen übernehmen Aufgabe ohne Fragen/Kritik
- Missverständnisse
- Angst der Mitarbeiter*innen vor Versagen
- Gesprächsklima ist hektisch

Was kann man nicht delegieren?

- Förderung und Fordern von unmittelbar Mitarbeiter*innen
- für die Probleme und Sorgen der Mitarbeiter Zeit haben
- planen für den eigenen Gesamt-Verantwortungsbereich
- entscheiden, wer was tun soll
- wichtige Aufträge erteilen
- kontrollieren, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden
- Krisen- und Konfliktmanagement, Spannungen ausgleichen
- zusammenarbeiten mit dem nächst höheren Vorgesetzten.