



Leseprobe aus: Mahlmann, Führungsstile gezielt einsetzen, ISBN 978-3-407-36497-5

© 2011 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36497-5>

Das neue Mitarbeiterbild und die Folgen

Das neue Mitarbeiterkonzept wurde von mehreren Wellen getragen. Zum einen von empirischer Forschung und Feldstudien. Die zweite Welle erkennen wir in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Kurz gesagt: Die Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte wurden durch Prozesse der Spezialisierung, funktionalen Differenzierung und Anreicherung von Wissen genötigt, von dem Modell des autoritären Führens als dem leitenden, dominanten und anzustrebenden Stil Abschied zu nehmen. Wenn es auch – im Übrigen bis heute – noch Führungssituationen und Aufgaben gibt, in denen das direkte Führen angemessen sein kann, so ist unstrittig, dass die Rahmenbedingungen in Unternehmen sich in einer Weise veränderten, die die Situationen minimierten, in denen autoritäres Führen gelingen konnte. Denn die Aufgaben wurden komplizierter und komplexer, das nötige Know-how wuchs unüberschaubar an. Außerdem wandelten sich die Ansprüche seitens der Mitarbeitenden; sei es in Richtung Selbstverwirklichung, sei es in Richtung mehr Partizipation und »Durchblick« oder Ein- und Überblick, um die eigene Tätigkeit als sinnvoll erleben und verantwortungsvoll ausführen zu können.

Diese Ansprüche transformierten sich auf Führungsseite in Appelle und Anforderungen. Es kam zunehmend darauf an, Mitarbeitenden den Gesamtkontext, den Sinn- und Zielzusammenhang ihres Wirkens zu vermitteln. Dieses Wissen diente als Basis dafür mitzudenken, teilzunehmen und selbstständig zu arbeiten. Aus all diesen Gründen konnte die Führungsperson in immer weniger Bereichen der beste Experte sein.

Der autoritäre Führungsstil lässt sich heute kaum noch erfolgreich praktizieren

Fazit: Es lag bereits aus empirischen Gründen nahe, das Grundbild, die abstrakte, paradigmatische Vorstellung von »dem Mitarbeiter« zu ändern.



Die Revision war daneben aus konzeptionellen Gründen nötig. Nur wenn man annimmt, Mitarbeitende seien grundsätzlich von sich aus – also intrinsisch – motiviert, an der Arbeits- und Aufgabengestaltung teilzunehmen (zu partizipieren) und fähig, eigenverantwortlich arbeiten, hat das kooperative Führen eine Chance. Das Modell kursiert auch unter dem Namen »partizipatives Führen«. Denn dieser Führungsstil setzt auf Delegation. Er involviert die Mitarbeitenden in den gesamten Prozess. Ihnen werden Aufgaben und Kompetenzen (Entscheidungsbefugnisse) übertragen und (vereinbarte) Freiräume gelassen.

Der autoritäre Führungsstil zeichnet die Interaktion zwischen Führenden und Geführten als Einbahnstraße: Chef befiehlt – Mitarbeiter gehorcht. Das

Das kooperative Führen verlangt ein Miteinander

Modell des kooperativen Führens legt die Beziehung als Zwei-Wege-Kommunikation an: Die Führungskraft respektiert den Mitarbeiter grundsätzlich als gleichberechtigt und pflegt eine prinzipiell partnerschaftliche Dialogkultur.



Übung

Bitte notieren Sie, was das kooperative Element beim kooperativen Führen ist.

Meine Erfahrungen lassen vermuten, dass Sie unter anderem Worte wie »freundschaftlich«, »kollegial«, »kumpelhaft« notiert haben. Diese Bezeichnungen sagen aus, wie Sie sich das Klima oder den Umgangston vorstellen.

Die »Mitarbeiterorientierung« wird zur neuen Dimension

Haben Sie zusätzlich notiert, die kooperative Führungskraft sorge dafür, dass jeder Mitarbeiter vorzugsweise nach seinen Stärken eingesetzt wird und seine Fähigkeiten entfalten kann? Haben Sie die Dimension »Mitarbeiterorientierung« thematisiert? Kooperativ zu führen geht darüber hinaus. Es inkludiert – sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene – so zu führen, dass die angestrebten Ergebnisse innerhalb definierter Rahmenbedingungen, zum Beispiel Budgets, erreicht werden können. In diesem Sinn obliegt der kooperativ führenden Persönlichkeit die Steuerungs- und Moderationsverantwortung.

Zum Verständnis dieses Führungsstils benötigen wir also zusätzlich Aussagen über die Art und Weise, wie die Führungskraft sicherstellen kann, dass zielbezogen gearbeitet wird. Das kann sie, indem sie in einer dritten Dimension agiert: in der des Prozesses. Und genau hier treffen wir die methodische (leider häufig vernachlässigte) Besonderheit des Modells an: Die Führungspersönlichkeit trägt sozusagen zwei Hüte.

Einerseits trägt sie den Hut: »Einer unter Gleichen«. Auf der operativen Ebene, in der Sacharbeit also, exponiert sie sich nicht, sondern ist ein Experte unter anderen – und hat damit auch keine disziplinarische Macht über die Mitarbeitenden. (Daran erkennen wir, dass sich dieses Führungsmodell nicht für jede hierarchische Ebene gleichermaßen eignet. Dazu später mehr.)



Anders auf der Prozessebene. Der zweite Hut ist der der »Prozesssteuerung«. In dieser Funktion obliegt der Führungskraft die Pflicht, ergebnis- und zielgerichtetes Arbeiten zu forcieren. Sie schlüpft deshalb in die Rolle des »Moderators«. Als Moderator erhebt sie sich insofern über die Mitarbeitenden (Metalebene), als sie im Rahmen ihrer Ergebnisverantwortung bereit und fähig sein muss, nicht nur kooperativ, sondern auch autoritär oder direktiv zu führen. Sie dirigiert, damit das Orchester die Melodie spielt, die es spielen soll.

Beispiel

Nehmen wir an, Sie führen kooperativ und berufen ein Meeting ein, in dem Sie mit Ihren Mitarbeitenden eine neue Produktidee entwickeln wollen. Alle sind versammelt, das Treffen beginnt. Sie tragen Ihre beiden Hüte bei sich. Welchen setzen Sie zunächst auf? Selbstverständlich den Hut Moderation: Sie begrüßen die Teilnehmenden, formulieren einführend noch einmal Sinn und Zweck sowie das Ziel des Meetings. Sie behalten den Hut noch so lange auf, bis Sie den Ablauf der Besprechung vorgestellt haben. An dieser Stelle können Sie durchaus entscheiden, ob Sie Ihre Vorstellungen für den Ablauf durchsetzen oder sie zur Diskussion stellen wollen, um gemeinsam eine Alternative zu finden, die geeigneter scheint, das Ziel des Meetings zu verwirklichen.

Angenommen, Sie entscheiden sich für die zweite Variante. Welchen Hut tragen Sie? Wann wechseln Sie Ihre Kopfbedeckung? – Nun, der Moderationshut befindet sich auf Ihrem Kopf, wenn Sie wie folgt einleiten:

Beispiel

»Liebe Teammitglieder, ich habe euch zwar gerade erzählt, wie ich mir den Ablauf vorstelle – An diesen Ablauf müssen wir uns aber nicht zwingend halten, ich bin offen für bessere Ideen. Wollen wir diskutieren?«

Entfachen Sie damit eine Diskussion, setzen Sie immer dann den Moderationshut auf, wenn Sie die Diskussion strukturieren, Teilnehmenden das Wort erteilen, Inhalte zusammenfassen und dergleichen. Sie wechseln zum Teilnehmerhut, sobald Sie eigene Vorschläge, also Beiträge auf der Inhaltsebene, bringen.

Den Moderationshut haben Sie ebenso auf, wenn Sie die Diskussion beenden und fortfahren wollen. Etwa:

Beispiel

»Okay, ich möchte jetzt die Diskussion zusammenfassen und unser weiteres Vorgehen definieren ... Wir sehen jetzt 20 Minuten für ein Brainstorming vor. Wir machen es schriftlich. Zuerst ... und dann ...

Nach Ablauf dieser Zeit gehen wir in die Bewertungsphase. Dafür sollten wir realistischerweise eine Stunde einkalkulieren. Und danach werden wir innerhalb einer halben Stunde entscheiden, welche der Ideen wir in einem Pilotprojekt umsetzen. Am Schluss setzen wir noch den Termin und legen die einzelnen Tagesordnungspunkte fest für unser nächstes Meeting.«

In der Moderation sorgt
der Chef für die
zeitliche und inhaltliche
Strukturierung

Für das ganze Programm gilt: Immer, wenn Sie den Prozess steuern, tragen Sie den Moderationshut. Ihre Funktion ist es, den Prozess so zu lenken, dass der definierte Ablauf zeitlich wie inhaltlich eingehalten werden kann und zielgerichtet gearbeitet wird. Immer dann, wenn Sie einen sachlichen, inhaltlichen, einen problem- oder themenbezogenen Beitrag formulieren, bewegen Sie sich als Einer unter Gleichen und haben keine bevorzugten Rechte. Sie sind dann Partei.

In diesem Sinn impliziert kooperatives Führen ein Sowohl-als-auch: sowohl Einer unter Gleichen auf der Inhaltsebene als auch exponiert als »Ding«, als Moderator und Entscheider auf der Prozessebene.

Die Doppelrolle der Führungskraft



Rolle Prozesssteuer

zum Beispiel

- Ziele Formulieren
 - Ressourcen bereitstellen
 - Aktivieren
 - Moderieren
 - Koordinieren

Rolle Experte Fachkraft

zum Beispiel

- Zielereichung in Meilensteine gliedern
 - Arbeitsablauf planen
 - Ressourcen effektiv einsetzen
 - Expertenwissen weitergeben/
zur Verfügung stellen
 - Sich weiter qualifizieren

Mittlerweile haben wir die Kernpunkte des Modells kennengelernt und können jetzt Überlegungen zur Praxis anstellen.

Anforderungen und Erfolgsfaktoren kooperativen Führrens

Wer souverän kooperativ führen möchte, muss sich dazu entschließen. Kooperatives Führen passiert nicht einfach. Im Gegenteil. Kooperativ Führende sollten sich bewusst machen, was sie von sich selbst verlangen und welche Faktoren den Erfolg dieses Führungsstils eher wahrscheinlich machen als andere.

Übung

Welchen Anforderungen, meinen Sie, ist eine Führungspersönlichkeit ausgesetzt, die kooperativ führen möchte? Was müsste sie Ihres Erachtens leisten wollen und können, um erfolgreich zu sein?



Eine Führungspersönlichkeit, die erfolgreich kooperativ führen möchte, sollte sich die folgenden wesentlichen Anforderungen an sich selbst bewusst machen:

- Die Führungskraft mag Menschen in dem Sinn, dass sie anderen Personen grundsätzlich mit einer wertschätzenden Haltung begegnet und gern sozialen Umgang pflegt. Ihr Dogma lautet: »mit und nicht gegen Mitarbeitende arbeiten«.
- Ihre Grundeinstellung entspricht der Theorie Y. Denn sie will die Philosophie des Empowerments, der Weiterentwicklung und Verselbstständigung, im Führungsprozess verwirklichen.
- Sie vertraut ihren Mitarbeitenden prinzipiell. Sie vertraut darauf, dass diese die Aufgaben, zu denen sie sich verpflichtet haben, verantwortungsvoll erfüllen. Sie vertraut auch darauf, dass die Mitarbeitenden die Initiative ergreifen, sobald sie auf Schwierigkeiten stoßen. Ver- und Zutrauen ermutigen dazu, den Mitarbeitenden Handlungsspielräume zu gewähren.
- Da die Führungskraft großen Wert darauf legt, dass die Mitarbeitenden mitdenken, kommuniziert sie transparent im Sinn von: nachvollziehbar, zeigt sich für neue Ideen aufgeschlossen und geistig flexibel. Außerdem ist sie bereit, von ihren Mitarbeitenden zu lernen.
- Sie führt schwerpunktmäßig über ihre natürliche Autorität, also über die Autorität, die ihr von Mitarbeitenden zuerkannt und zugeschrieben wird; ferner über Kompetenz und die Haltung der Kooperation (und nicht über ihre Funktionsmacht). Daher bedeuten ihr persönliche Privilegien und Statussymbole wenig, wertschätzende Kooperationskultur viel.
- Im Rahmen der Mitarbeiterführung unterstützt sie Mitarbeitende darin, selbstverantwortlich arbeiten zu lernen. Aus diesem Grund informiert sie über Funktion und Sinn sowie den Zielzusammenhang von Aufgaben und Projekten, klärt wechselseitige Erwartungen und Wünsche und führt über Zielvereinbarungen und Ergebniskontrolle. Personalentwicklung begreift sie insofern als Projekt, als sie wechselseitig Verbindlichkeit herstellt und Aspekte persönlicher Zumut- und Leistbarkeit in den Entwicklungshorizont einspeist.
- Sie ist bereit zu delegieren (Aufgabe plus Verantwortung und Entscheidungs- wie andere Befugnisse) und folglich Macht abzugeben.
- Damit sie sowohl die Sachziele als auch die Ziele, die sie mit der Entwicklung von Mitarbeitenden verfolgt, erfüllen kann, arbeitet sie an ihrer fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenz.
- Sie trägt prinzipiell zwei Hüte: den für die operative und den für die moditative Rolle, und wechselt diese so, dass es für die Mitarbeitenden erkennbar ist.