



Leseprobe aus: Mahlmann, Führungsstile und -methoden gezielt einsetzen, ISBN 978-3-407-36613-9

© 2019 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36613-9>

Einleitung //

Ein episodischer Blick auf das Thema

Zwei Kolleginnen und zwei Kollegen sitzen in der Kantine. Das Gespräch dreht sich um den gemeinsamen Chef.

Beispiel

- Martin:** »Ich finde es einfach ungerecht, wie er mit uns umgeht! Ich, zum Beispiel, muss jede Woche einmal mit ihm zusammensitzen, um meine Fortschritte im Projekt mit ihm zu besprechen – während du nur alle paar Wochen Bericht erstatten musst!«
- Stefanie:** »Na hör mal, ich bin ja auch länger dabei als du!«
- Martin:** »Trotzdem! Ich finde, das ist nicht okay, weil ...«
- Kilian:** »Mal abgesehen davon, dass Erfahrung und Kompetenz natürlich etwas ausmachen. Ich finde es ziemlich schwierig vorherzusagen, wann er eingreift und wann nicht und warum.«
- Marion:** »Also, das finde ich nun wieder überhaupt nicht. Jedenfalls kann ich das bei mir gut voraussehen. Habt ihr denn den Eindruck ...«
- Kilian:** »Ich kann ihn auch nicht wirklich fassen, mich nicht richtig auf ihn einstellen. Mal steht er andauernd bei mir auf der Matte und mal wieder ...«
- Martin:** »Genau – und kontrolliert dann wie wild!«
- Kilian:** »Dann greift er wieder eine ganze Weile nicht ein. Echt komisch.«
- Stefanie:** »Moment mal. Meint ihr, dass er jeden von uns anders führt oder dass er hin- und herspringt wie ein Flummi?«
- Martin:** »Ist doch egal. Ich habe jedenfalls den Eindruck, dass er uns nicht alle gleich behandelt.«

Tja, liebe Leserin, lieber Leser: Sie merken, Sie sind bereits mitten im Thema. In diesem Dialog finden Sie unterschiedliche Annahmen und Wünsche, Urteile und Forderungen, mit denen die vier Personen an ihren Vorgesetzten herantreten. Eines steht fest: Der Chef variiert in seinem Führungsverhalten. Die vier Mitarbeiter sehen sich unterschiedlich behandelt. Die Frage ist, ob er das bewusst und zielgerichtet tut oder nicht.

An wen sich dieses Buch wendet

Sie sind bereits seit Kurzem Führungskraft oder zählen zu den sogenannten High Potentials, die in absehbarer Zeit eine leitende (führende) Funktion übernehmen werden. Oder Sie rechnen sich zu jenen, die einen knappen Überblick über die »gängigen«, über die »klassischen« und in diesem Sinn grundlegenden Führungsstile erhalten möchten.



Die Ausführungen in diesem Buch sind besonders für drei Gruppen interessant: für frisch ernannte Führungskräfte, für Nachwuchsführungskräfte sowie für diejenigen, die einen Überblick über Führungsstile erhalten möchten.

Beispiel

Vielleicht sieht Ihre Situation etwa so aus: Sie haben in Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn Erfahrungen mit unterschiedlichem Führungsverhalten gemacht. Sie waren oder sind mit dem einen Verhalten glücklicher als mit einem anderen. Es irritiert Sie, dass in einem Unternehmen völlig verschiedene, gar konträre Führungsstile praktiziert werden können – und das, obwohl in dem Unternehmen eine bestimmte Art des Führens propagiert wird. Ein Blick in die Führungsratgeber konfrontiert Sie mit einer verwirrenden Heterogenität von Führungsmodellen. Fortwährend stolpern Sie über kaum miteinander vereinbare Anforderungen an eine »gute Führungskraft«. Und irgendwann erwachte in Ihnen das Bedürfnis zu verstehen, was mit den einzelnen Schlagwörtern praktisch gemeint ist.

Nachdem meine Lektorin, Ingeborg Sachsenmeier, und ich immer wieder Anfragen erhielten und erfuhren, dass das inzwischen vergriffene Buch »Führungsstile flexibel anwenden« zudem sehr gern von Beratern, Coaches und Trainern eingesetzt wird, beschlossen wir, ein neues Buch zu machen und die Zielgruppe zu erweitern: um eben diese beratenden und trainierenden Personen, die in der Weiterbildung in Organisationen (Unternehmen, öffentliche Institutionen, Akademien) tätig sind und vorwiegend mit der genannten Zielgruppe arbeiten. Sie, werte Beratende und Trainierende, finden Anregungen jeweils am Schluss eines Kapitels. Sie mögen Ihnen als Hinweise dienen, welche Aspekte Sie besonders berücksichtigen können.



Ferner sind Personen angesprochen, die in Beratung, Coaching und Training oder in der Personalentwicklung aktiv wirken.

Was Ihnen das Buch bietet

Sofern Sie zum erstgenannten Kreis derjenigen gehören, die ich ansprechen möchte, gilt: Das Buch soll Ihrem Bedürfnis nach Verständnis und Orientierung dienen. Deshalb konzentriert es sich auf einige einschneidende Veränderungen in der Betrachtung und Praxis von Führung. Unser Weg führt uns von der Eigenschaftstheorie der Führung über die interaktionale bis hin zur systemischen Betrachtungsweise von Führung. In diesem Rundgang dominiert Pragmatismus, nicht Verliebtheit in interessante Aspekte der Theorie. In diesem Sinne fokussiert der Rundblick jene Komponenten der Führungsmodelle, die jeweils einen neuen Aspekt beleuchten und für Sie im Alltag wichtig und praktisch wirksam sein können. Das Buch bietet Ihnen:

- einen Überblick über die am häufigsten vorkommenden Führungsstile,
- einen Einblick in ausgewählte Modelle, das heißt:
 - in welchem Umfeld sie entstanden,
 - was sie bedeuten,
 - welche Anforderungen und Erfolgsfaktoren gelten,
 - welche Auswirkungen auf Mitarbeitende wahrscheinlich sind,
 - wann welcher Stil hilfreich und sinnvoll ist.

In der aktuellen Auflage ergänze ich das Panorama um weitere aktuelle Führungsmethoden. In einem zügigen Streifzug erhalten Sie einen Überblick über jene Methoden, die im Zuge der vor allem technologisch angetriebenen Veränderungen in Unternehmen bewirkt, dass die flexible (agile) Anwendung verschiedener Methoden in der Führung von Unternehmen und Menschen in den Vordergrund rückt.

Die Absicht der Ausführungen aller Kapitel liegt darin, Ihnen Hintergrund- und Überblickswissen zu vermitteln und dies in den Dienst praktischer Nützlichkeit zu stellen. Insofern erhalten Sie auch im ergänzten Kapitel Hinweise für die Praxis.

Wie Sie Führungsstile gezielt einsetzen können und unter welchen Bedingungen, zeigen Ihnen die ersten sechs Kapitel. Im Zuge der Ausführungen erhalten Sie zudem Hinweise zur Frage, wie Sie glaubwürdig und »authentisch« im Rahmen Ihres persönlichen Repertoires stimmig wirken können – selbst wenn Sie in Ihrem praktischen Führungshandeln zwischen Führungsstilen wechseln.

Das Praktische in der Darstellung betonen die zahlreichen Übungen, Exkurse und Tipps.

Das siebte Kapitel setzt ein mit der Frage nach der Verbindung von Stil, Methode und Theorie. Die anschließenden Erörterungen bewegen sich im Raum jener Methoden, die unter dem Label »neues Führen« die Gemüter von Praktikern, Journalisten und Beratern besonders beschäftigen. Die skizzierten Methoden werde ich gemäß den drei Kategorien vorstellen: Kernziel, Kernnutzen und Anwendungskontext. Die Pointierung hilft, die Methoden voneinander zu unterscheiden und gezielt anzuwenden. Anregungen für die Führungspraxis sowie für die Beratung und Weiterbildung finden Sie in der Regel in die Darstellungen eingespeist.

Profis in Führung, Personalwesen, Beratung, Weiterbildung können – und dabei beziehe ich mich auf Rückmeldungen, die ich zu meiner Freude anlässlich der ersten Auflage des Buches erhalten durfte – die Ausführungen insofern nutzen, als sie einen knappen, zusammenfassenden Überblick erhalten; ferner insofern, als sie Fragen formulieren, die in der Praxis häufig zu kurz kommen, nämlich Fragen nach Zumutbarkeit, Angemessenheit, Leistbarkeit aus der Ich-Perspektive der oder des Betroffenen – und damit verwobene Wirkungen. Zudem hoffe ich, dass Kolleginnen und Kollegen Anregungen finden, wie Lehr-Lern-Szenarien ausgestaltet werden können. Ein besonderes Anliegen ist mir, Hinweise darauf zu geben, inwiefern Professionelle wachsam sein sollten, um individuelle Antipathien und Sympathien, die mental-emotionale Rahmung für den einen oder anderen Führungsstil bewusst zu machen und dies entsprechend in der Art und Weise zu berücksichtigen, wie sie mit Klienten oder Gruppen arbeiten.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Wir folgen der historischen Entwicklung: sowohl der Führungsdiskurse als auch der Führungspraxis. Vereinfacht gesprochen, leitet sie uns von der Metapher oder Analogie des »Vaters« oder der »Mutter« über die des Kapitäns über die des Gärtners zu dem des Steuermanns (im Sinne der Kybernetik: kybernan = steuern) bis hin zum Kulturspezialisten.

Um die auch heute noch populärsten Metaphern zu nehmen: Beim Kapitän ist zentral, dass er bestimmt, wohin die Reise geht. Er diktiert, was Mitarbeitende auf welche Weise zu tun haben, um das Ziel zu erreichen. Er hat den Über- und den Weitblick und verfügt über alle nötigen Kompetenzen, um die Mitarbeitenden zielgerichtet einzusetzen.

Der Gärtner zeichnet sich dadurch aus, dass er seine Mitarbeitenden über das Ernteziel und dessen Zusammenhang informiert. Er stimmt mit ihnen ab, wie der Einzelne und das ganze Team dorthin gelangen. Er fördert seine Mitarbeitenden und verhilft ihnen zu Wachstum, zur Ausbildung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Kapitän und Gärtner ist gemeinsam, dass sie – kontextbezogen – am umfassendsten informiert sind. Sie haben den Überblick. Sie verfügen über die meisten Informationen, kennen den Zielhorizont, die Ziele und definieren die Wege, die dorthin führen. Die Beziehung zu den Geführten ist in struktureller Hinsicht asymmetrisch. Gemeinsam ist ihnen ferner, dass beide Führungstypen gleichsam »von außen« führen.

Sie haben Distanz zum Führungsprozess, betrachten die Situation als Außenstehende, sind nicht integriert. Ihre Interventionen unterliegen der Idee, dass sie Einfluss erzeugen, aber nicht (von Mitarbeitenden) beeinflusst werden. Sie führen aus der Meta-Position.

Den Hauptunterschied zwischen Kapitän und Gärtner können wir in der Einstellung zu Mitarbeitenden und im Modus des Führens erkennen. Der Kapitän betrachtet seine Mitarbeitenden als ausführende Organe seiner Anweisungen. Er führt autoritär oder autokratisch, direktiv oder diktatorisch. (Kapitel 1)

Der Gärtner begreift seine Mitarbeitenden als kooperationswillige Personen, die bestrebt sind, ihre Kapazitäten zu entfalten und ihre Aufgaben möglichst in Eigenregie auszuführen. Er führt dialogisch, eher partnerschaftlich bis kooperativ. Gleichzeitig ist er derjenige, der von sich beansprucht, zu wissen, was seine Mitarbeitenden wann in welcher Dosis benötigen, um »gedeihen« und »aufblühen« zu können. Dabei nutzt er einen breiten Spielraum in seinem Führungshandeln, indem er in der Führung möglichst individuelle Eigenheiten berücksichtigt (individualisiertes Führen) und stellt sich auf die jeweils spezifische Situation und Persönlichkeit der Mitarbeitenden ein. (Kapitel 2 bis 4)

Die Führungskraft beeinflusst und wird beeinflusst, sie agiert und reagiert

Die systemische Sichtweise von Führung revolutioniert das bisherige Führungsverständnis. Die Führungspersönlichkeit wird zum Steuermann oder Lenker von Entwicklungen, an denen sie selbst Teil hat. Sie wird Teil der gesamten Führungssituation. Anders gesagt: Sie wird zur Komponente im System, zum Systemelement. Als solches unterliegt sie den gleichen Gesetzmäßigkeiten wie alle anderen Akteure, einschließlich der Mitarbeitenden. Der Prozess des Führens verwandelt sich in ein zirkuläres Geschehen voller Wechselwirkungen und Rückkopplungen. Weniger technisch formuliert heißt das: Die Situation von Führen und Geführtwerden wird als komplexe Vernetzung

von Korrelationen entworfen. Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden wird insofern »demokratisiert«. Alle Akteure sind maßgeblich daran beteiligt, Zielhorizonte, Ziele und Meilensteine sowie zielbezogene Aktivitäten zu definieren und sich permanent abzustimmen. Der Steuermann konzentriert seine Interventionen nicht auf Personen und deren Taten (inhaltliche oder operative Ebene), sondern auf Bewegungen und Muster, auf Entwicklungsverläufe, Dynamik und Beziehungen zwischen diesen (Metalebene, auch: Struktur-, Prozess-, Regelebene). Er führt indirekt, und zwar dadurch, dass er auf Wechselwirkungen Einfluss nimmt. (Kapitel 5 und 6)

Schon hier sei betont: Die Führungskonzepte lösen einander nicht ab, sondern bereichern die Landschaft der Führungsstile und -praxis. Sie existieren nebeneinander. Das jeweils »neue« Modell genießt besondere Popularität, weil es eine zusätzliche Dimension im Führungsprozess aufdeckt. Die Führungspersönlichkeit ist aufgerufen zu entscheiden, welches Führungskonzept ihr Handeln unter welchen Bedingungen leiten sollte.

Diesem Gedanken entsprechend erwartet Sie im Buch der folgende Aufbau. Zunächst (Kapitel 1 bis 4) beschäftigen wir uns mit den vier Klassikern:

- das autoritäre und direktive Führen
- das kooperative Führen
- das situative Führen
- das Laisser-faire-Führen (im traditionellen und modernen Verständnis)

Diese können Sie dem Bild des Kapitäns (Kapitel 1) und des Gärtners (Kapitel 2 bis 4) zuordnen. Anschließend widmen wir uns dem »modernen« Führungsverständnis, nämlich

- dem systemischen Führungsverständnis sowie
- dem symbolischen Führungsverständnis.

Diese beiden Konzepte (Kapitel 5 und 6) beziehen sich auf die Metapher vom Steuermann. Zudem bereichern wir das Paradigma des symbolischen Führens um die Dimension des Ethischen (ethisches Führen in unternehmenskulturellen Kontexten). Salopp formuliert: Symbolisch zu führen klappt nicht, ohne dass auch Werte eine Rolle spielen; denn Denken, Fühlen und Handeln sind eingebettet in ein Ethos.

In der Diskussion werden wir uns von den genannten Bedingungen ziel-dienlichen Führungsverhaltens und seiner Voraussetzungen leiten lassen und immer wieder erläuternde Exkurse einfügen.

Wie erwähnt, folgt das siebte Kapitel einem anderen Skript. Und wenn es eine passende Metaphorik für Führung gibt, ist es die einer Experimentierreise oder einer Expedition auf Wasser oder zu Land: Sie erfordert bestimmte Bereitschaften, Fähig- und Fertigkeiten der Beteiligten, die nötig sind, um den Aufbruch in ein neues Land gelingen zu lassen. Beispielsweise erfordert das Mut zum (kalkulierten) Risiko, hochgradige Abstimmung untereinander, Nutzen technischer Hilfe, wo immer möglich – ohne präzise angeben zu können, wohin es die Beteiligten verschlägt und was sie dort exakt vorfinden werden.

Dieses neue Kapitel ist die Antwort auf häufige Fragen, die ich in der Arbeit in Unternehmen, mit Gruppen und Einzelnen sowie bei Vorträgen immer wieder höre, nämlich Fragen nach dem, was denn »aktuell angesagt« sei in der Führung und was die vielen neuen Begriffe (Buzzwords) eigentlich bedeuten. Daher bietet Kapitel 7 dazu einen Ein- und Rundblick. Es beginnt mit der Frage nach dem Zusammenhang von Stil, Methode, Theorie und Praxis und kontextuiert Methodengebrauch sowohl im aktuellen Diskurs mit seiner Neigung zum »Abschied von Theorie« dank Big Data als auch historisch und in aktuellen praktischen Versuchen, Konzepte aus »New Work« und »agiler Führung« umzusetzen. Anregungen für Praktiker einerseits und für Berater, Weiterbildner, Coaches andererseits verschränke ich mit Erläuterungen zu den Methoden, sodass nur ausnahmsweise dieser Aspekt hervorgehoben wird.

Jedem einzelnen Leser wünsche ich eine bereichernde Lektüre und danke Ihnen für die Zeit, die Sie mit Lesen und Nachdenken verbringen.

Danksagung

Ich danke

- den Teilnehmenden meiner Workshops und Seminare sowie meinen Coaching-Klienten, die mich durch ihre Fragen dazu motivierten, dieses Buch zu schreiben. Ihre Fragen dienten mir als Katalysator und Leitfaden.
- meiner Lektorin, Ingeborg Sachsenmeier. Ihre charmante und flexible Führung sorgte nicht nur für eine pünktliche Abgabe des Manuskripts. Wenn der Leser und die Leserin zu dem Urteil gelangen, ein flüssig lesbares und sehr ansprechend gestaltetes Buch in Händen zu halten – dann ist das ihrem unterstützendem Einsatz zu verdanken.

Kapitel 01 // Der erste Klassiker Autoritäres Führen

Umfeld und Bedeutung

Mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert entstand das moderne Unternehmertum und mit ihm die »wissenschaftliche Betriebsführung« (Scientific Management), die auf den Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915) zurückgeführt wird. Diese legte besonderen Wert darauf, die »Untergebenen« so einzusetzen, dass sie möglichst effizient arbeiteten. Den Schlüssel dazu sah man in der Spezialisierung, die am Fließband und in der Akkordarbeit geleistet wurde.

Die Mitarbeiter sollten hochgradig produktiv sein

Da die Arbeit damals vorzugsweise körperliche Arbeit war, nutzte man die Erkenntnisse der physiologischen Psychologie. Im Rahmen des Scientific Managements atomisierte man die Arbeitsverrichtungen in kleinste Bewegungsabläufe. Man stellte Messungen darüber an, in welcher Weise Bewegungsabläufe, etwa Hand- und Armbewegungen, und die Arbeitsorganisation, etwa zu greifende Gegenstände, optimal zu arrangieren waren. Diese Bemühungen (später unter dem Begriff »Psychotechnik« subsumiert) mündeten in eine extreme Arbeitsteilung, eben in die Spezialisierung auf einzelne Verrichtungen. Die Auswüchse demonstriert die Fließbandarbeit am anschaulichsten. Der Einfluss F. W. Taylors dominierte die Betriebspychologie noch bis in die 30er-Jahre des 20. Jahrhunderts.

Die wirtschaftlichen Entwicklungen sowie Psychotechnik oder Betriebspychologie und Betriebswirtschaft transportierten ein bestimmtes Modell oder Bild vom Menschen. Der Mensch wurde als Wesen begriffen, das seine Ziele und Aktivitäten rationalem Kalkül unterwirft und dessen Arbeitsmotivation ausschließlich ökonomischen Anreizen entsprang: Jeder tut, was er tut, weil er sich vorher überlegt und »ausrechnet«, was er davon hat. Dabei wird angenommen, dass der Mensch bestrebt ist, seine Ziele so zu erreichen, dass er möglichst wenig dafür tun muss, also unter minimalem Einsatz größtmöglichen Output erhält. Dieses Menschenbild wird auch »Homo oeconomicus« genannt.

Für die Praxis der Führung hieß das: Der Unternehmer oder »Chef« stellte den angestrebten Output in den Brennpunkt und war vor allem ergebnisorientiert. Wie es den »Untergebenen« dabei erging, also der soziale Aspekt der Führung, interessierte damals noch nicht. In diesem Szenario gab es nur ei-

nen, der über alles Bescheid wusste und den Gesamtzusammenhang kannte: den Chef. Die Untergebenen waren nur auf ihrem winzigen Spezialgebiet (körperlicher) Arbeit kompetent. Außerdem wurde ihnen unterstellt, dass sie im Grunde genommen keine rechte Lust hatten, sich anzustrengen. Folglich musste der Vorgesetzte ihnen genau sagen, was sie wann wie zu tun hatten, und dies strikt kontrollieren.

Nur der Chef
wusste alles



Diese Form der autoritären, autokratischen oder direktiven Führung nennt man auch eindimensional. Dies insofern, weil, wie bereits erwähnt, in der Führung in erster Linie das Ergebnis oder die Produktivität zählt. Als »gute Führungskraft« gilt hier jener Chef oder Unternehmer, der seine Untergebenen besonders geschickt zu Höchstleistungen treiben kann. Führungserfolg wurde damals als Funktion der Führungskraft verstanden und damit den persönlichen Eigenschaften des Chefs zugeschrieben.

Die Führungsperson
wird zum »Macher«
und zum »Best of us«
stilisiert

Im Verlauf der Jahrzehnte versuchte man herauszubekommen, was eine signifikant gute Führungskraft ausmachte. Die empirische Forschung sammelte Daten über erfolgreiche Chefs. Dabei rückte sie den personalen Aspekt der Führungsperson ins Zentrum der Aufmerksamkeit und gelangte auf diesem Weg zu dem, was die »Eigenschaftstheorie der Führung«, die »Great Man Theory« oder die »Heroe Theory« genannt wird.

Im Gefolge dieses Ansatzes wurde noch bis in die 50er-Jahre des 20. Jahrhunderts nach Eigenschaften gesucht, die einen herausragenden Chef ausmachen. (Dies hat immer wieder eine Konjunktur, bis heute, beispielsweise die Diskussion um »Alpha-Manager«.) Alles, was man erhielt, war eine schier unendliche Liste von Eigenschaften, die zu allem Überfluss auch einander wi-

dersprechende Eigenschaften enthielt. Hinzu kam, dass man bei der Forschung um die Eigenschaftstheorie herum keine zuverlässigen Beziehungen zwischen Eigenschaften und Führungserfolg herstellen konnte. (Trotz der breiten Streuung und Unzuverlässigkeit der Korrelationen starb dieses Denken im praktischen Führungsumfeld nicht aus, wie etwa Stellenausschreibungen oder der Kult um Personen wie Jack Welch zeigen.)

Im klassischen Sinn autoritär führen

- Das Führen konzentriert sich auf den Output, ist also ergebnisorientiert.
 - Autoritär Führende haben »Untergebene«, deshalb wohnt dem Autoritären eine Degradierung inne: Mitarbeitende werden zu Ausführenden von Anweisungen.
 - Autoritäres Führen verlangt, den »Untergebenen« exakte Anweisungen zu geben: Sie erhalten Informationen, in denen präzis dargelegt wird, was sie in welcher Zeit mit welcher Qualität zu tun haben.
 - Autoritäres Führen zwingt dazu, Arbeitsprozesse und Arbeitende gleichsam lükenlos zu kontrollieren.



Anforderungen und Erfolgsfaktoren autoritären Führens

Autoritär führen mag nicht jeder. Autoritär führen kann aber auch nicht jeder. Ein Mensch, der erfolgreich autoritär führen will, ist gut beraten, bestimmte Voraussetzungen zu überdenken und zu realisieren. Denn mit dem, was die autoritäre oder autokratische Führungskraft an Wissen, Können, Engagement und anderen erfolgsrelevanten Komponenten mitbringt, steht und fällt der Erfolg einer Abteilung.

Übung

Notieren Sie hier oder in einem Notizbuch Stichworte zu der Frage: Welche Anforderungen stellen Sie an eine Führungskraft, die im erläuterten Sinn autoritär führt und dies so tun kann, dass Sie sie respektieren und ihr folgen? Mit anderen Worten: Was muss eine autoritäre Führungskraft bieten, damit sie erfolgreich sein kann?

