

## **Führungsdimensionen**

Es werden fünf Themenbereiche dargestellt, in der sich jede Führungskraft zwangsläufig wiederfindet. Dabei handelt es sich jeweils um Dimensionen im Sinne von Polaritäten. Aber die Polaritäten erweisen sich nicht als Gegensätze. Meist lassen sie sich durch ein „Sowohl-als-auch“ oder durch ein „Keines-von-Beiden“ (im Sinne von Matthias Varga von Kibéd) verbinden.

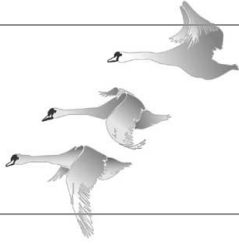
### **1. Steuern versus Selbstorganisation**

In den systemischen Managementtheorien ist ein Wandel von eher auf Steuerung und Kontrolle basierenden Ideen hin zu Modellen der Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen und der Unmöglichkeit der Steuerung sozialer Prozesse zu verzeichnen.

Statt entweder auf Kontrolle (mit der Gefahr, MitarbeiterInnen zu gängeln und in ein Muster von Widerstand und Verweigerung einzuladen) oder auf Selbststeuerung (mit der Gefahr, sich als Führungskraft der Verantwortung zu entziehen und Mitarbeiter in ein Muster der Beliebigkeit und individueller Interessendurchsetzung einzuladen) zu setzen, wird eine Form der Einflussnahme vorgeschlagen, die beide Pole verbindet und sich am Modell der homöopathischen Medizin orientiert. Es spricht vieles dafür, dass das Alltagshandeln von Führungskräfte von Mitarbeitern mit hoher Sensibilität wahrgenommen und als Orientierung für das eigene Handeln genommen wird. Insofern können Führungskräfte ihr alltägliches Handeln bewusst an einer Haltung orientieren, die ihrem gewünschten und angestrebten Kulturverständnis der Organisation entspricht. Diese Handlungen können, analog dem homöopathischen Heilmittel, trotz größter Verdünnung, weit über die Einzelsituation hinausgehende Auswirkungen auf die gesamte Organisation haben.

### **2. Taktik versus Authentizität**

Vordergründig scheint taktisches Vorgehen und Authentizität wenig vereinbar. Die Theorie des Radikalen Konstruktivismus (nach Heinz von Förster) vermag beides zu verbinden: Wirklichkeit wird als vom Beobachter konstruiert betrachtet. Dies bedeutet, dass wir als Führungskraft unsere Sichtweisen, die wir über Wirklichkeit der Organisation, des Marktes oder der MitarbeiterInnen haben, stets mit der Frage überprüfen können, ob diese Sichtweisen uns bezüglich der Weiterentwicklung der Organisation bzw. der Verfolgung unserer Interessen hilfreich sind. Oft haben wir verfestigte Überzeugungen, die wir für objektiv gegeben halten, die uns aber eher in Konflikte stürzen oder Widerstände



hervorrufen, mit denen wir uns von unseren Zielsetzungen eher entfernen als näher zu kommen. In diesen Situationen sind wir aufgefordert inne zu halten und uns zu überlegen, ob es nicht auch einen anderen Blick auf die Wirklichkeit geben könnte. Wir begeben uns sozusagen in einen „optionalen gedanklichen Möglichkeitsraum“, in dem wir unsere geronnenen Überzeugungen verflüssigen und uns versuchsweise auf andere Perspektiven einlassen, unter denen man die gegebene Situation auch betrachten könnte. Vielleicht finden wir eine Sichtweise, die auch denkbar ist, die aber weniger Risiken und Nebenwirkungen hat?

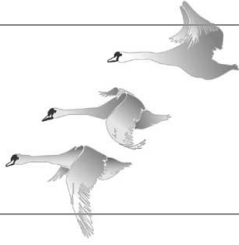
Wenn wir mögliche andere Sichtweisen gefunden haben, spielen wir sie auf ihre möglichen Auswirkungen gedanklich durch – wir denken gleichsam vom Ergebnis der Auswirkungen unseres Denkens her.

Interessanterweise kann unsere Sichtweise von lebenden Systemen zusätzlich diese Systeme dazu anregen, sich gemäß unseren Erwartungen zu verhalten. Grundsätzlich erweitert ein Perspektivenwechsel, durch den die Wirklichkeit auf andere Weise wahrgenommen wird, unsere Möglichkeiten. Oder noch konsequenter formuliert: Wir halten oft unsere Sichtweise für die einzig mögliche und rechtfertigen unsere Handlungen durch genau die Sichtweisen der Welt, die wir zuvor selbst produziert haben. Der radikale Konstruktivismus postuliert, dass wir als Beobachter für unsere Sicht der Wirklichkeit selbst verantwortlich sind. Eine Haltung, die nicht eine angeblich objektiv gegebene Wirklichkeit als Begründung für das eigene Verhalten nimmt, sondern die die Auswirkung der eigenen Wirklichkeitsbetrachtung als Begründung für die gewählte Perspektive nimmt, entspräche im Sinne des radikalen Konstruktivismus erst einer ethisch verantwortlichen Position (v. Förster spricht deshalb von „Kybernetik“).

### **3. Partner/Berater versus Vorgesetzter (Macht)**

Wenn ein Mitarbeiter neu in eine Leitungsposition übernimmt, fällt es häufig schwer, eine gute Balance zwischen distanzierter Autorität und kollegialer Nähe zu den untergebenen Mitarbeitern zu finden. Entweder die neue Führungskraft zeigt sich formal distanziert, dann wirkt sie auf die Mitarbeiter kühl, schlimmstenfalls „aufgeblasen“. Dies provoziert die Mitarbeiter, die Führungskraft zu entmachten und sie in ihrer als unecht wahrgenommenen Autorität zu entlarven.

Oder die Führungskraft geht in eine sehr kollegiale, fast kumpelhafte Haltung. Dies stellt insofern eine Versuchung dar, da viele neue Leiter in eine Leitungsposition mit dem Vorhaben gehen, ein besserer, kollegialerer Chef zu werden, als diejenigen, die man selbst leidvoll erleben musste. Mitarbeitern ist diese Haltung zunächst sehr sympathisch, sie beginnen sie aber zu untergraben, wenn sie den Eindruck gewinnen, dass ihr Chef entscheidungsschwach ist und sich Diskussionen unnötig in die Länge ziehen oder wenn einzelne Mitarbeiter den Chef im Sinne ihrer Eigeninteressen auszunutzen beginnen. Dann werden



dem Chef vorgeworfen, führungsschwach und ungerecht zu sein. Beginnt der wohlwollende Chef diese Dynamik zu spüren, besteht die Gefahr, dass die wertschätzende Haltung MitarbeiterInnen gegenüber in Zynismus und ungerechtfertigte Härte umschlägt.

Vorteilhafter ist eine Haltung, die auf formaler Ebene die Chefposition klar unterstreicht, während sie diese im alltäglichen Handeln eher weicher interpretiert. Kontextmarkierungen, wann es sich um ein kollegiales Gespräch handelt und wann es sich um ein Gespräch zwischen Vertretern unterschiedlicher Hierarchieebenen handelt, helfen diese Position abzusichern.

#### **4. Anerkennung versus Kritik**

Der Alltag in Organisationen verführt dazu, die guten Leistungen von MitarbeiterInnen als selbstverständlich hinzunehmen. Oft bedarf es keiner großen Mitarbeitergespräche, um die Zufriedenheit mit einem Mitarbeiter auszudrücken. Eine kleine freundliche Bemerkung am Rande kann dies bereits leisten. Trotzdem wird diese höchst wirksame Form der Motivation viel zu wenig genützt. Dabei ist dieser oft nur minimale Zeitaufwand eine höchst effektive Investition. Mitarbeiterbefragungen zeigen, wie wichtig MitarbeiterInnen die Rückmeldung bezüglich ihrer Arbeitsleistung ist.

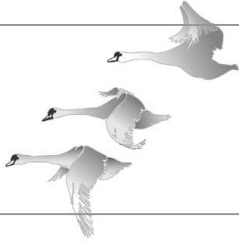
Auf der anderen Seite neigen wir dazu, Unzufriedenheit MitarbeiterInnen gegenüber erst verspätet, mit Ärger versehen oder eher Dritten gegenüber auszudrücken. Wenn aber gegenüber MitarbeiterInnen mit wenig Engagement oder gar unkollegialem Verhalten keine Rückmeldung erfolgt, demotiviert dies die engagierten MitarbeiterInnen. Sie gewinnen berechtigterweise den Eindruck, dass wenig Engagement gegenüber hohem Einsatz keine unterschiedlichen Auswirkungen hat. Wenn es aber nicht gesehen wird, dass sich jemand um Arbeit drückt, wofür soll sich dann der eigene Einsatz lohnen?

Die Polarität von Anerkennung und Kritik erweist sich als Scheinpolarität: Beide Seiten sind gleichermaßen wichtig und befruchten sich gegenseitig.

#### **5. Vision versus operatives Tagesgeschäft**

MitarbeiterInnen schätzen es wenig, wenn ein Vorgesetzter unablässig Ideen über zusätzliche Projekte schmiedet und die konkreten Sorgen des Alltagsgeschäftes überhört.

Der umgekehrte Fall ist aber ebenso wenig nützlich: Das Alltagsgeschäft kann die gesamte Energie von Führungskräften mühelos absorbieren. Obwohl es zu einer Kernaufgabe von Führung gehört, Orientierung durch Zukunftsperspektiven zu geben, wird diese Dimension häufig vernachlässigt. Der übervolle Schreibtisch gilt



als Legitimation für das unterlassene Zukunftsdenken und ein eher planloses Agieren.

Wenn es Führungskräften gelingt, ihre Mitarbeiter vom Sinn der Tätigkeit zu überzeugen und sie durch eine geistige Zielsetzung zu begeistern (im Sinne von R. Owens „Spirit“) erspart dies oft viel Kontrolle oder Diskussion.

Ein Aufstellen von Jahreszielen, möglichst im Verbund mit den übrigen Leitungskräften einer Organisation kann für eine ritualisierte Form des Innehaltens sorgen. Zudem bieten formulierte Ziele eine hervorragende Basis für eine transparente Mitarbeiterinformation.

Literatur:

Harrison Owen: The Spirit of Leadership. Heidelberg 2001

Insa Sparrer/Matthias Varga von Kibéd: Ganz im Gegenteil. Heidelberg 2000

Autor:

Dr. phil. Andreas Kannicht

[a.kannicht@system-beratung.net](mailto:a.kannicht@system-beratung.net)

fon: 06321-890045