

Wer entscheidet über das Wohlergehen eines Unternehmens? Wer führt ein Unternehmen entweder ganz nach oben oder ganz nach unten? Wer ist den Mitarbeitern leuchtendes Vorbild oder – vielleicht sogar häufiger – abschreckendes Beispiel? Wer hält die Zügel fest in der Hand, wer lässt sie schleifen? Wer hat es geschafft, aus der anonymen Masse herauszutreten?

Richtig erkannt: die Führungskraft.

Seitdem es Seminare zu den sogenannten „Soft Skills“ gibt, ist „Führung“ ein Spitzenthema. Gute, bessere und beste Führungsstile werden da gelehrt und trainiert. Woche für Woche beschäftigen sich nicht nur die Karriere-Beilagen der Tageszeitungen mit dem Thema „**Was ist eine gute Führungskraft?**“. Oder noch öfter „**Wer ist eine gute Führungskraft?**“ Diese andauernde, tagtägliche Beschäftigung mit dem Phänomen einer idealen Führungskraft ist in seiner gleichwohl penetranten wie monotonen Reproduktion in zumindest dreifacher Hinsicht kontraproduktiv. Wir würden gerne für jeden Artikel, der sich alleine im deutschsprachigen Raum mit gleichermaßen schön formulierten wie sinnlosen Fragen rund um das Thema Führung dreht, einen Euro bekommen. Solche Fragen lauten zum Beispiel: „Ist man zur Führungskraft geboren?“ oder „Können Sie Chef?“.

Bevor wir uns nun damit beschäftigen, den Begriff der Führungskraft mit Inbrunst zu zertrümmern, eine Warnung: Ab jetzt geht es darum, beim Thema Führung endlich die alleinige Konzentration auf die sogenannten Führungskräfte zu verlassen und sich vielmehr den „Geführten“ zuzuwenden. Diesen sollte die volle Aufmerksamkeit gewidmet werden. Bei diesen sollte nämlich mit Entwicklungsmaßnahmen, insbesondere Training und Coaching, angesetzt werden.

### Warnhinweis

Wenn Sie sich dem traditionellen Bild der Führungskraft verpflichtet fühlen: Dieses Kapitel ist speziell für Sie! Die allgemein praktizierte Einstellung zur Führung ist nämlich in dreifacher Hinsicht kontraproduktiv.

Beginnen wir mit der **Kontraproduktivität Nummer eins**: „*Mehr desselben!*“, hätte der vor einigen Jahren verstorbene Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick wohl warnend ausgerufen angesichts tausender Bücher über gute Führung sowie abertausender Seminare, Workshops und Trainings zu diesem Thema. Hunderte Führungsstil-Tests wurden und werden rund um den Globus verbreitet und angewendet. Millionen an hilfesuchenden Führenden haben sich dermaßen beraten und belehren lassen. Gemäß dem Motto, dass sich die Qualität einer Methode zweifellos an ihren Ergebnissen zeigt, würde Watzlawick vielleicht noch hinzufügen: „Da ist schon die Lösung das Problem!“ Tatsächlich muss man die jahrzehntelangen Bemühungen auf diesem Gebiet mit „mehr desselben“ bezeichnen: Zu wenig variieren die Versuche, zu sehr bleiben alle Änderungsversuche solche „erster Ordnung“. Und erzeugen damit einen tückischen Teufelskreis: Noch immer ist es nicht gelungen, die eine optimale Führungskraft zu erschaffen. Und das, obwohl sich Tag für Tag, Stunde für Stunde Führende und potenzielle Führungskräfte durch Seminare und Trainings quälen, gut gemeinte und schlecht geschriebene Artikel zum Thema durchackern oder sich auf sonstige Weise ihr Ego verrenken lassen. Zwangsläufig muss man die Anstrengungen immer weiter intensivieren, noch stärker sind Expertinnen für Training und Coaching von Führungskräften gefragt, denn die angeblichen Superkräfte eines Unternehmens sind gerade jetzt unverzichtbar. Selbstverständlich werden die Methoden und Ansätze modernisiert, neue Technologien werden beispielsweise durch „virtuelles Coaching“ eingebunden. „Microlearning“ – also kleinste Lernhäppchen, sogenannte „Learning Nuggets“ – werden eingesetzt. Und wenn auch das nichts fruchtet, wird man nicht etwa zu der Erkenntnis gelangen, dass das alles an der Grenze der Sinnlosigkeit ist. Nein, man wird nur noch mehr davon überzeugt sein, wie wichtig es ist, sich mit der Optimierung der Führungskräfte zu beschäftigen. Also munter weiter drauflos!

Solche „Mehr-desselben“-Versuche in puncto Führung erinnern an den Witz vom Betrunkenen, der verzweifelt seine Schlüssel im Schein einer Straßenlaterne sucht. Ein Passant versucht ihm zu helfen, fragt aber nach einiger Zeit, weshalb er nur hier suche und ob er sicher sei, das Gesuchte hier verloren zu haben. Antwort des Betrunkenen: Nein, aber nur hier ist Licht. So geht es den Führungskräften und ihren Trainern, Coaches, Beratern und sonstigen Hilfskräften: Die verzweifelte Suche nach der idealen Führungsmethode verstellt mehr und mehr den Blick auf Alternativen und Lösungsmöglichkeiten. Gesucht wird aber weiterhin nur dort, wo ohnehin schon hingeleuchtet wird. Und das ist leider kein Witz.

Nun zur **Kontraproduktivität Nummer zwei**: Wer ein Führungsseminar besucht, ist eindeutig und unzweifelhaft ein „Führender“, daher ist die Teilnahme an einer solchen Fortbildungsmaßnahme stets auch ein Signal nach außen (und an sich selbst): „Seht her, ich bin ein Führender! Ich führe andere!“ Nicht zuletzt

dient dieses Signal der Festigung der eigenen Position, unter anderem in finanzieller Hinsicht. In der beruflichen Tätigkeit – und dieses Feld ist ja das Kerngebiet der Managementlehre in Sachen „Führung“ – steht es statistisch allerdings in der Realität 10 : 1 für die Geführten. „Geführte Kräfte“ könnte man sie in Gegenüberstellung zu den „Führungskräften“ nennen. Soll heißen: Es gibt in der unternehmerischen und beruflichen Praxis immer deutlich mehr Geführte als Führende. Die Seminare aber richten sich ausschließlich an die Führenden. Weshalb eigentlich?

Abgesehen davon, dass in erfolgreichen Gruppen die Person des Führenden immer wieder wechselt (siehe weiter unten zur „Rangdynamik“), ist die Situation des Führens und Geführt-Werdens eine untrennbar interdependente, Führende und Geführte hängen also voneinander ab (wenn sie auch nicht zwangsläufig aneinander hängen, aber das ist eine andere Thematik). Das bedeutet: Wie man führt, ist maßgeblich dadurch beeinflusst, wie die Geführten sich führen lassen. Es gibt keinen Führenden ohne Geführte. Es gibt auch keine Geführten ohne Führung. Diese beiden Verhaltensweisen (Führen und Sich-Führen-Lassen) bedingen einander nicht nur existenziell, sondern auch im Detail.

10 : 1 steht es ja nicht nur quantitativ. Wenn sich die Geführten auf eine bestimmte Art und Weise nicht führen lassen, dann hat „der Kaiser das Recht verloren“, wie es so schön heißt. Da das Ziel von Führung ist, die Geführten in einer bestimmten Art und Weise zu bewegen, hängt es letztendlich von deren Neigungen, aber auch deren Eignungen ab, sich in einer bestimmten Art und Weise tatsächlich zu bewegen. Größere Macht ist also in aller Regel aufseiten der Geführten. Und das hat gar nichts mit einem etwaigen unpassenden Demokratieverständnis in der Wirtschaft zu tun. Es ist einfach eine Tatsache, da können uns die Fachartikel und Trainer (siehe oben) noch so oft das Gegenteil einbläuen wollen. Um also Führung im Sinne einer gezielten Verhaltensbeeinflussung erfolgreich zu machen, ist es viel wichtiger, Motivation einerseits sowie Fertigkeiten und Fähigkeiten andererseits bei denen, die sich führen lassen (oder eben auch nicht), herzustellen, sodass die beabsichtigte Verhaltensbeeinflussung wirksam werden kann. Motivatorisch heißt das, sich auf die (tatsächlich vorhandenen und individuell verschiedenen) Motivationsfaktoren der Geführten zu konzentrieren und nicht darauf, wie die Führungskräfte motivieren können und wollen.

Daher sollte und müsste es eigentlich mehr Seminare für „Geführte Kräfte“ geben. Weil diese auch die Mehrheit sind: Wir alle sind nämlich viel öfter „Geführte Kräfte“ als „Führungskräfte“. Auch der CEO hat seinen Aufsichtsrat, hoffentlich auch eine/n Lebenspartner/in, möglicherweise Kinder und vielleicht einen Coach – um nur ein paar seiner möglichen „Führungskräfte“ zu nennen. Und der selbstständige Unternehmer hat seine Kunden. Und der Meteorologe die Wetterlage. Wer führt da also wen? Die Positionen ändern sich laufend. Eine Konzentration auf die

eine Position als Führungskraft scheint unsinnig, ja widersprüchlich zur Praxis. Am deutlichsten sieht man das in den Teamtrainings zum Thema „Führung“. Da ist es doch allemal gescheiter, alle Mitglieder des Teams gleichzeitig ins Training zu nehmen – gleichgültig, ob sie jetzt formal Führer (sagt man nicht, man sagt „Führungskräfte“) oder Geführte (sagt man nicht, man sagt „Mitarbeiter“) sind. Das umfasst dann alle Betroffenen dieses interdependenten Systems – und das auch noch zur gleichen Zeit, am gleichen Ort und mit großer Wahrscheinlichkeit mit gleichem Inhalt. So ließe sich „Führung im Team“ tatsächlich und nachhaltig verbessern.

Das führt uns geradewegs zur **Kontraproduktivität Nummer drei**: die Beschreibung, Rekrutierung, das Training und Coaching, die Karriere als (oder genauer: zur) Führungskraft sowie die Frage, wer wohl die ideale Führungskraft sei, verstellen den Blick darauf, dass so ziemlich alle von uns Führungskräfte sind, zumindest hin und wieder. Führungskraft zu sein oder werden zu können ist also durchaus kein Persönlichkeitsmerkmal, selbst wenn uns das Headhunter und andere angebliche Experten einreden möchten. Aber: Jede und jeder hat das Zeug dazu zu führen. Was das wohl für die sorgsam aufgebaute und gepflegte Hierarchie in einem Unternehmen bedeuten würde?

Menschen, die in Führungsposition drängen, nennen wir oft Alpha-Tiere. Sie wollen nur in dieser Position sein und sich zumindest immer so aufführen, als wären sie in dieser Position. Anders gesagt handelt es sich um Menschen, die von dem eisernen Gruppenphänomen der „Rangdynamik“ keine Ahnung haben, dass nämlich in Gruppen je nach Situation die Führungsposition mit jeweils anderen Personen besetzt werden sollte. Gut funktionierende Gruppen praktizieren das tagtäglich. „Expertenführung“ und „rotierende Führung“ heißt das in der Managementsprache. „Alpha-Tier“ kann für Menschen also nur eine symbolische Charakterisierung sein. Nur im Tierreich ist diese Position durch ein bestimmtes Leittier zumindest so lange stabil besetzt, bis dieses Chef-Tier durch ein geeigneteres verdrängt und ersetzt wird. Solche instinktgefestigten Rangordnungen gibt es bei Menschengruppierungen (glücklicherweise) nicht. Hier herrscht Rangdynamik. Zumindest gilt das bei den erfolgreichen Gruppen. (*Näheres zu „Rangdynamik“ siehe unten bei „Teamwork“.*)

Aber zurück zu der Feststellung, dass wir alle immer wieder mal Führungskräfte sind. Literatur über Führungskräfte betrifft uns also alle, Führungsseminare ebenfalls. Wir alle haben unsere Führungsfunktionen, manche als Vorstände, Geschäftsführer, Abteilungsleiter in Wirtschaftsunternehmen oder in Non-Profit-Organisationen, also in jenen Rollen, die gemeinhin mit dem Begriff Führung gemeint sind. Aber das ist bei Weitem nicht das ganze Spektrum: Manche führen als Feuerwehrhauptmann, als Kapellmeister, als Trainerin des Handballteams. Manche führen eine Kantine. Bei Fremdenführern ist es ohnehin klar, dass sie füh-

ren. Hausfrauen und -männer führen ihren Haushalt. Und die Teufel unter uns (oder genauer: in uns) führen hoffentlich niemanden in Versuchung.

Im Folgenden einige Zahlen aus Österreich. Für Deutschland reicht es in der Regel, alles mit 10 zu multiplizieren: Es gibt in Österreich rund 210.000 Vorstände und Geschäftsführer, also sogenannte „Topführungskräfte“. Dazu kommen nochmals so viele sogenannte „mittlere Führungskräfte“, das macht insgesamt dann rund zehn Prozent der Erwerbstätigen aus. So, das wären mal die Wirtschaftsführungs-kräfte. Um bei den oben erwähnten Beispielen zu bleiben, aber noch einige weitere Zahlen zur „Führung“: Es gibt in Österreich rund 5.000 Feuerwehrkommandanten und alleine in der Hauptstadt Wien mehr als 1.000 Ärzte in einer Führungsfunk-tion. In Österreich tummeln sich 400.000 Vereinsobleute. Und es gibt schließlich 3,3 Mio. Haushaltsvorstände. Und was ist mit den Single-Haushaltsvorständen, die trotz ihrer Singularität beim Putzen dennoch ihren Haushalt hoffentlich recht ordentlich führen? Was ist mit den rund 250.000 Ein-Personen-Unternehmen im Land, bei denen eventuell bestehende Führungsfunktionen in der Regel generell außer Acht gelassen werden? Sie sehen schon: Führung und Geführt-Werden, Führungskraft und Geführte – alles nicht so leicht einzuordnen. Die Grenzen sind nicht so scharf, wie man uns das weismachen will.

Was müsste nun konkret mit uns in der Position der Geführten, oder besser gesagt zwischen denen, die führen, und denen, die sich führen lassen (oder auch nicht), trainiert und damit verbessert werden? Die gute Nachricht: Die geeigneten Managementinstrumente sind vorhanden. Sie müssen nur da und dort ein bisschen adaptiert werden. Und dann in dem aufgezeigten Sinn auch tatsächlich eingesetzt werden.

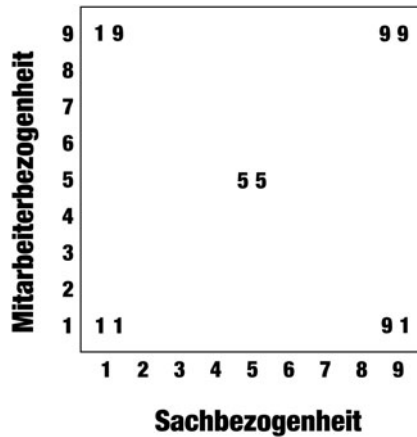
Die vier Punkte Führung, Kommunikation, Motivation und Teamwork sehen wir uns jetzt genauer an:

---

## 2.1 Instrument eins: Führung

Welchen Führungsstil pflegt der Chef oder die Chefin eigentlich? „Laissez-faire“ oder doch „Zuckerbrot und Peitsche“? Aber Halt! Fragen bloß nach dem Stil der Führung führen schon mal grundsätzlich in die Irre. Denn wie „das Führen“ gelingt, hängt mindestens so sehr von der Art und Weise ab, wie sich die Geführten führen lassen wie vom bevorzugten Führungsstil der Bosse. Es wäre also genauso wichtig, die „Lieblings-Stile“ der Geführten festzustellen. Um dann anzuschauen, wie denn diese Präferenzen der Geführten mit den bevorzugten Stilen der Führen-den zusammenpassen. Und das alles in Kombination mit den Anforderungen der

**Abb. 2.1** Managerial Grid nach Blake und Mouton



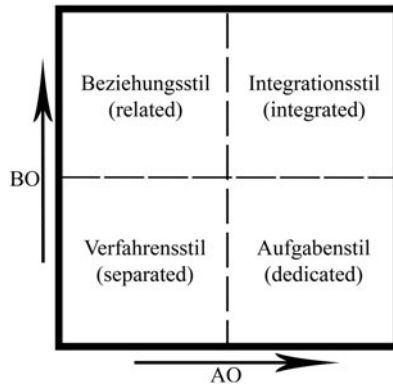
jeweiligen Situationen, durch die sich Führende und Geführte gemeinsam erfolgreich bewegen sollen. Instrumente dafür gibt es bereits seit Jahrzehnten, man müsste nur die gängigen Führungsstil-Modelle auch auf die Geführten umlegen. Welche Art und Weise des Geführt-Werdens bevorzugen diese? Mehr sachorientiert oder mehr beziehungsorientiert – und in welcher Mischung?

### Führungsstil-Modelle (– und Geführtenstil-Modelle)

Eines der wohl am meisten verbreiteten Führungsstil-Modelle ist das „MANAGERIAL GRID“, auch Verhaltensgitter (Abb. 2.1) von Blake und Mouton (1964).

Es basiert auf fünf markanten Verhaltenskombinationen. Diese werden von den Autoren folgendermaßen beschrieben:

- 1.1 Leiterverhalten  
Ich nehme so wenig Einfluss wie möglich auf Sachen (Arbeitsleistung) oder auf Menschen (Laisser-faire-Verhalten bzw. -Führungsstil, Quadrant I).
- 1.9 Leiterverhalten  
Ich beachte in der Arbeit die zwischenmenschlichen Beziehungen überwiegend und Sorge für eine bequeme und freundliche Atmosphäre. Die Aufgabe rückt dabei in den Hintergrund (harmonisierendes Verhalten; kooperative Führung, Quadrant III).
- 9.1 Leiterverhalten  
Ich bin äußerst aufgabenbezogen und fordere hohe Leistungen, ohne dabei Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen und Personen zu nehmen (autoritäres Verhalten bzw. Führungsstil im Verhalten, Quadrant II).
- 9.9 Leiterverhalten  
Ich bin im höchsten Maße aufgaben- und personenbezogen und umgeben von begeisterten und motivierten Teilnehmern/Mitarbeitern. Wir verfolgen ein gemeinsames Ziel (teamorientiertes, integriertes Leiterverhalten bzw. Führungsstil, Quadrant IV).

**Abb. 2.2** 3D Modell von Reddin

- 5.5 Leiterverhalten

Ich benutze den Mittelweg zwischen Personen- und Sachbezogenheit (Mal-so-mal-so-Verhalten).

Der Vorteil dieses Modells besteht darin, dass durch die Einführung eines zweidimensionalen Führungskontinuums Polarisierungen von Führungsstilen vermieden werden können. Der Nachteil ist, dass damit ein optimaler Führungsstil postuliert wird. Diese Schwäche haben andere Führungstheoretiker erkannt und das Verhaltensgitter um die Dimension der Anpassung an die jeweilige Situation erweitert.

**Nach unserem Geführtenstil-Modell müssten die Verhaltenskombinationen lauten:**

1.1 Geführten-Verhalten

*Ich möchte, dass mein Chef so wenig Einfluss wie möglich auf Sache oder auf Menschen nimmt (Laisser-faire).*

1.9 Geführten-Verhalten

*Ich möchte, dass mein Chef in der Arbeit überwiegend zwischenmenschliche Beziehungen beachtet und für eine bequeme und freundliche Atmosphäre sorgt (harmonisieren).*

9.1 Geführten-Verhalten

*Ich möchte, dass mein Chef äußerst aufgabenbezogen hohe Leistung fordert, ohne dabei Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen und Personen zu nehmen (autoritär).*

9.9 Geführten-Verhalten

*Ich möchte meinen Chef im höchsten Maße aufgaben- und personenbezogen und umgeben von begeisterten und motivierten Mitarbeitern. Wir verfolgen ein gemeinsames Ziel (integriert).*

5.5 Geführten-Verhalten

*Ich möchte, dass mein Chef den Mittelweg zwischen Personen- und Sachbezogenheit benutzt (mal so – mal so).*

Auch William J. Reddin (1970) geht in seinem „3-D-Modell“ von den beiden Leiter-Verhaltens-Dimensionen der sogenannten Ohio-Schule, nämlich „Consideration“ (= Beziehungsorientierung = BO) und „Initiating Structure“ (= Aufgabenorientierung = AO), aus. Er ordnet diese beiden Faktoren vertikal und horizontal an und bildet daraus vier „Grundstile“ der Führung: Abb. 2.2.

*Reddin* betont aber, dass es keinen „optimalen“ Führungsstil gibt, sondern jeder der vier Grundstile unter bestimmten situativen Bedingungen (wie Organisation, Arbeitsweise, Personen) effektiv sein kann. Er bezieht die Effektivität je nach Situation als dritte Dimension in sein Modell („3-D“) ein.

**Nach unserem Geführten-Stil-Modell müsste sich eigentlich gar nichts ändern. Die verschiedenen Stile würden wie folgt beschrieben werden:**

- *Verfahrensstil: Mein Boss soll sich separieren und uns in Ruhe arbeiten lassen.*
- *Aufgabenstil: Unser Chef soll dezidiert sagen, wie er es gemacht haben will.*
- *Beziehungsstil: Unser Chef soll unsere Beziehungen pflegen.*
- *Integrationsstil: Unser Chef soll sowohl die Beziehungen als auch die Sache betonen.*

Beim ganz modernen Konzept der sogenannten „transformationalen Führung“ geht es sogar noch einen Schritt weiter. Da werden Fragen gestellt, welche die bekannten Klischees auf den Kopf stellen. Gefragt wird:

- Wie muss sich mein Chef verhalten, damit ich loyal bin?
- Wie kann man mich zu mehr Kreativität und Innovation anregen?
- Wie kann man mich konkret zu mehr eigenständigem Problemlösen bringen?
- Wie kann der Teamgeist seiner „Geführten“ erhöht werden?
- Wie wird das kommuniziert, damit es auch als fair erachtet wird?

Zusammenfassend und vereinfachend gesagt: Die Geführten sind konkret zu fragen, was sie brauchen. Dazu eine kleine Anmerkung: Es ist der Unterschied zwischen unrealistischen Wunschträumen und realistischen Erwartungen, der Erfolg und Misserfolg trennt.

In aller Klarheit: Nicht die Fantasien der Führungskräfte sind entscheidend. Nur die Erfüllung der realistischen Anforderungen der Geführten ist das Qualitätskriterium der Führung. Noch eines weiter: Wie unten bei Teamwork ausgeführt, sollte man erkennen, dass in fortschrittlichen Teams die Führung je nach Situation wechselt – „Rangdynamik“ heißt das. Damit wird entpersonalisiert, wer in einem Team die Führungskraft ist und wer die Geführten sind. Oder anders gesagt: Alle sind potenziell alles. Wer in welcher Position ist, wird optimalerweise durch die Situation und die deswegen nachgefragten Kompetenzen bestimmt.

Wenn also – im Folgenden und überhaupt – von „Führungskraft“ die Rede ist, dann ist der jeweils Führende gemeint, kaum jemals ein und dieselbe Person. Also nicht immer der Herr Zapfl oder die Frau Grimm, nur weil diese formell Chef oder Chefin des Teams sind. Nein, in der Situation X ist es daher mal wieder der Herr Pimpelhuber und ihn der Situation Y die Frau Loring. In solchen fortschrittlichen Teams sind die Tätigkeiten „führen“ und „sich führen lassen“ Bezeichnungen dafür,



was man in einer bestimmten „Position“ macht. So wie andere Tätigkeiten auch (beraten, ausführen, sichern, kontrollieren. . .). Und die Positionen wechseln je nach Situation. Der Begriff „Führungskraft“ wird unter solchen Umständen zu einem vorübergehenden Etikett für jeweils eine andere Person in ein und demselben Team – und damit eigentlich unnötig und ungebräuchlich. Sprachlich besser wäre es wohl, von den (jeweils) **Führenden** zu reden.

Und dann müsste es konsequent heißen: Wenn schon am Verhalten der **Führenden** gearbeitet wird – was ja absolut gut und manchmal sogar notwendig ist –, dann sollte die bestimmende Größe für Veränderungen nicht das Selbstbild der **Führenden** sein und auch nicht die Lehrmeinung von Wissenschaftlern, selbst dann nicht, wenn sie sich Trainer/Coach nennen. Sondern einzig und allein das „Fremdbild“ der **Führenden**. Das ist jenes Bild, das ihre **Geführten** von ihnen haben. Und genau das wird nicht einheitlich, sondern je nach **Geführtem** individuell unterschiedlich sein.

---

## 2.2 Instrument zwei: Kommunikation

Beide Seiten – die Führenden und Geführten – sollen sich bestmöglich über diese nicht immer einfachen Führungssituationen verständigen können. Sollte es dabei mit der Kommunikation selbst schwierig werden, müssten die Beteiligten lernen, miteinander darüber zu kommunizieren, wie sie am besten miteinander kommunizieren. „Meta-Kommunikation“ nennt man das. Das klingt kompliziert. Aber wir alle betreiben tagtäglich Meta-Kommunikation – unbewusst und ohne es so zu nennen. Ein Beispiel: Wenn ich den Eindruck habe, dass mir mein Gesprächspartner nicht zuhört, werde ich nicht in der „normalen“ Kommunikation (in der ersten Ebene also) bleiben, sondern vernünftigerweise in die Meta-Kommunikation wechseln. „Ich habe den Eindruck, Du hörst mir nicht zu“, so wird dann meine Botschaft lauten. Und mein Gegenüber wird Gelegenheit haben, darauf zu antworten. Beide sind wir dann wohlgermt in der Meta-Kommunikation, klären hoffentlich die Situation der (vermeintlichen oder wirklichen) Unaufmerksamkeit und können dann zur Kommunikation erster Ebene zurückkehren.

Im Bereich der Kommunikation sind die Führenden mit einem Faktum konfrontiert, das viele als ärgerlich, ja als beleidigend erleben und daher in den meisten Fällen einfach verdrängen: Nicht das, was gesendet wird, wirkt – sondern nur das, was empfangen wird. Das bedeutet im Klartext: Auch wenn Sie als Chef etwas „hundertmal gesagt“ haben, heißt das nicht, dass es angekommen ist. „Hundertmal gesagt“ weist eher darauf hin, dass es eben nicht angekommen ist. Oder anders ausgedrückt: 99 dieser 100 Kommunikationsversuche waren entbehrlich.

Nur eine Empfangsbestätigung sichert die Qualität menschlicher Kommunikation. Das muss nicht immer streng militärisch in der wortgleichen Wiederholung der empfangenen Botschaft bestehen – obwohl genau das im Flugverkehr durchaus der Sicherheit zuträglich ist. Im normalen Arbeitsleben reicht schon eine sinnwiedergebende Wiederholung. Jedenfalls zeigt das Phänomen Kommunikation ganz besonders, wie ohnmächtig – im besten Wortsinn von „ohne Macht“ – sogenannte Führungskräfte meistens sind.

Und wenn jemand nicht glauben mag, wie Befehle interpretiert werden können, empfehlen wir als Lektüre den Roman „Der brave Soldaten Schwejk“.

---

### 2.3 Instrument drei: Motivation

Die Führenden sollten nicht nur sich selbst fragen, wie sie die besten Rahmenbedingungen für optimale Selbstmotivation der Geführten sicherstellen können. Sie sollten selbstverständlich die Geführten fragen. Und diese sollten dazu einerseits lernen, ihre eigene individuelle Motivationslage besser zu kennen, und andererseits, dies den Führenden entsprechend mitzuteilen. Klingt vielleicht einfach, ist es aber in der Praxis oft gar nicht.

Der Hauptfehler der sogenannten Führungskräfte liegt darin, dass sie glauben, sie wüssten, wie ihre Mitarbeiter zu motivieren sind. Das ist nicht etwa eine Erkenntnis unserer Zeit, sondern seit Ende der 1940er-Jahre sogar experimentell nachgewiesen. Manche sind gar zur Überzeugung gelangt, dass ihre Mitarbeiter überhaupt nicht zu motivieren sind. Und sie liegen dabei gar nicht so falsch: Der letzte Stand der Motivationsforschung lässt uns nämlich davon ausgehen, dass eine direkte Motivation anderer nicht möglich ist. Aber nicht zu früh freuen: Sehr wohl möglich ist eine direkte Demotivation. Motivation jedenfalls – und wir gehen davon aus, dass dies angestrebt wird – funktioniert am besten über Selbstmotivation. Daher haben, wie gesagt, sogenannte Führungskräfte darauf zu achten, wie sie die Rahmenbedingungen für die Selbstmotivation ihrer Mitarbeiter optimieren können. Und hier ist es notwendig, auf die individuell unterschiedliche Selbstmotivations-Lage der Mitarbeiter zu achten.

Wir empfehlen, den Motivations-Fragebogen nach Herzberg anzuwenden. Innerhalb von 30 min (inklusive Anleitung) haben alle Teammitglieder ihre Motivationsfaktoren aufgelistet und gewichtet und den jeweiligen Erfüllungsgrad bewertet. In nachfolgenden Gesprächen (idealerweise unter vier Augen) kann in weiterer Folge die individuelle Motivationslage aller Teammitglieder abgeklärt und entsprechende Aktionspläne zur Verbesserung der Bedingungen optimierter Selbstmotivation festgelegt werden. Abschnitt 7.1.



<http://www.springer.com/978-3-658-04040-6>

Management, absurd

Ein Blick auf die Kehrseite moderner

Management-Begriffe

Harramach, N.; Prazak, R.

2014, XVII, 206 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-04040-6