

Führungs-Kräfte für Führungskräfte



Über Führung wird unendlich viel geschrieben. Und stets erscheinen neue Führungsratgeber mit angeblich neuartigen Erkenntnissen. Grund genug, dem Kern des Themas, sprich der Frage „Wie schaffe ich es, dass man mir folgt?“, nachzugehen. Erich Dihsmaier und Michael Paschen über die Führungskräfte, auf die man als Führungskraft bauen kann.



Foto: image source

Zum Einstieg in das Thema Führung hat es Sinn, sich zu fragen, was Führung überhaupt ist. Dieser Frage kann man sich gut nähern, indem man überlegt, was Wurst ist. Vermutlich wird man sagen, dass es sich bei Wurst um ein Lebensmittel aus Fleisch handelt – zumindest haben wir eine gewisse Hoffnung, dass es sich dabei um den Hauptbestandteil handelt. Dieses Lebensmittel aus Fleisch zeichnet sich durch ein paar Eigenschaften aus, nämlich dadurch, dass es gewürzt, zubereitet, geformt und meist in eine Pelle gepresst ist. Die Idee, die dieser Begriffsbestimmung zu Grunde liegt, ist die, dass wir Wurst zunächst auf eine große Oberkategorie zurückgeführt haben (nämlich die Lebensmittel aus Fleisch) und dann die besonderen Eigenschaften beschrieben haben, die Wurst als Untergruppe von Fleisch kennzeichnen.

Übertragen wir das Verfahren auf das Thema Führung, müssten wir uns fragen, von welcher großen Obermenge Führung ein Teil ist. Führung könnte als eine mögliche Form sozialer Beziehungen zwischen Menschen definiert werden – neben anderen möglichen Beziehungen wie Freundschaft, Ehe, Partnerschaft oder Kooperation. Die besondere Eigenschaft, die eine soziale Beziehung zu der Untergruppe „Führungsbeziehung“ werden lässt, ist die Vertikalität zwischen dem Führer und den Geführten.

In einer Führungsbeziehung ist „oben und unten“ dauerhaft definiert. Die Frage „Wer bestimmt und wer folgt?“ ist für

die Dauer dieser Beziehung ganz klar bestimmt. Für Führungskräfte ergibt sich daraus der Auftrag, zu bewirken, dass Menschen ihnen folgen. Die grundsätzlichs-te aller Fragen von Führung lautet dementsprechend: Wie schaffe ich es, dass man mir folgt? Auch, wenn diese Frage auf den ersten Blick autoritär klingt, durch den Auftrag, Menschen zum Folgen zu bewegen, ist noch nichts darüber gesagt ist, wie man das tut.

Die Hierarchie allein führt nicht zum Führungserfolg

Die Vertikalität bzw. Hierarchie stellt das „Rüstzeug“ dar, auf das Führungskräfte aufbauen, wenn sie bewirken möchten, dass Menschen ihnen folgen. Ein Blick in die Wirklichkeit macht allerdings schnell deutlich, dass diese Vertikalität allein nicht genug ist. Formal gesehen haben alle Führungskräfte hierarchische Möglichkeiten, um zu bestimmen. Einigen gelingt es aber besonders gut und erfolgreich, dass andere Menschen ihnen folgen, anderen gelingt es erkennbar weniger gut. Die Vertikalität allein reicht also noch nicht für den Führungserfolg. Was macht erfolgreiche Führungskräfte wirksamer als solche, die weniger erfolgreich sind? Oder anders gefragt: Auf welche „Führungskräfte“ kann man aufbauen, um als Führungskraft wirksam zu sein?

Grundsätzlich kann man als Führungskraft drei Kräfte nutzen, die bewirken, dass Menschen folgen. Die erste Kraft wirkt über den Verstand und spiegelt sich wider in Überzeugung, Einsicht und Pflichtbewusstsein: Die Königsdisziplin von Führung ist erfolgreiche *Sinnstiftung*. Wenn es gelingt, den Menschen, die man gewinnen möchte, zu vermitteln, dass der aufgezeigte Weg der richtige ist, dass es notwendig ist, die angestrebten Dinge zu tun und man Verständnis für den Sinn der Ziele schafft, so hat man als Führungskraft einen großen Schritt des Weges getan.

Führung ist auch Sinnstiftung

Durchaus in Abgrenzung zu vielen anderen Meinungen wird hier die Auffassung vertreten, dass Führung immer ein rationales Element benötigt. Man kann nicht nur über Charisma, Ausstrahlung und Beziehungswirkung führen – zumindest die meisten Menschen nicht. Wenn Menschen ihr Engagement und ihre Ziele in den Dienst einer Sache stellen und bereit sind, sich dafür in der Hierarchie einzufügen, so ist das Wertvollste, was man bewirken kann, dass sie dies mit Überzeugung und Einsicht tun.

Neben dieser rationalen Führungs-Kraft gibt es aber auch zwei Führungs-Kräfte, die nicht den Verstand, sondern das Herz ansprechen und

über Emotionen ihre Wirkung entfalten. Eine dieser Führungs-Kräfte ist die *Motivation*. Kaum ein Wort wird im Hinblick auf Führung so oft diskutiert wie Motivation. Daher lohnt es sich, genau hinzuschauen, was mit Motivation gemeint ist.

Können Führungskräfte motivieren?

Motivation entsteht durch die Integration eines inneren Drangs. Diese vielleicht etwas sperrige Begriffsbestimmung meint, dass die meisten Menschen von ihrem Berufsleben nicht nur erwarten, dass sie Geld verdienen. Sie erhoffen sich darüber hinaus Sicherheit, soziale Anerkennung, Beziehungen und Kontakte, Lern- und Wachstumsmöglichkeiten, Status. Sie wünschen sich die Möglichkeit, stolz auf eigene Leistungen zu sein, Dinge zu bewegen und zu beeinflussen und vieles mehr. Je stärker es der Führungskraft gelingt, diese inneren Dränge mit Rahmenbedingungen und Aufgaben zu verbinden, umso motivierter wird sich der Mitarbeiter dieser Aufgabe widmen.

Beispiele: Wenn es einem Mitarbeiter wichtig ist, sich durch seine Tätigkeit weiterzuentwickeln und zu lernen, werden ihm solche Aufgaben als besonders verlockend erscheinen, die ihm Wachstumschancen eröffnen. Wenn es ihm

Was sich Führungskräfte fragen müssen

„Wie schaffe ich es, dass man mir folgt?“ lautet die Kernfrage der Führung. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter zum Folgen bewegen möchten, müssen sich über folgende Fragen Gedanken machen:

- ▶ Wie kann ich meine Mitarbeiter davon überzeugen, dass unsere Ziele und Wege die richtigen sind?
- ▶ Wie kann ich die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern so gestalten, dass eine positive Bereitschaft entsteht, sich für die Ziele einzusetzen?
- ▶ Wie kann ich Einsicht in unsere Handlungsnotwendigkeiten schaffen?
- ▶ Wie kann ich Pflichtbewusstsein für die übertragenen Aufgaben erzeugen?
- ▶ Wie kann ich die inneren Dränge der Mitarbeiter erfolgreich mit bestimmten Aufgaben und Rahmenbedingungen verknüpfen, um ihre Motivation zu fördern?
- ▶ Wie kann ich im Notfall Druck auf jemanden ausüben, der durch sein Verhalten die gemeinsamen Ziele in Gefahr bringt?

wichtig ist, eng mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten, so werden Aufgaben eine motivierende Kraft auf ihn ausüben, die viel Austausch und Kooperationsmöglichkeiten eröffnen. Wenn der Mitarbeiter gestalten und Dinge bewegen will, so wird er sich mit besonderer Lust Aufgaben widmen, bei denen er Einfluss geltend machen kann. Kurz: Motivation entsteht, wenn eine Aufgabe geeignet ist, einen inneren Drang zu befriedigen und – bildlich gesprochen – wie ein Puzzleteil zu den eigenen Antrieben und Bedürfnissen passt.

Kann man aber nun als Führungskraft motivieren oder nicht? Die Antwort ist zweigeteilt. Innere Dränge kann eine Führungskraft kaum erzeugen. Was jemandem persönlich wirklich wichtig ist, ist über das Leben weitgehend konstant (von kritischen Lebensereignissen einmal abgesehen): Man bringt daher niemandem bei, sich weiterentwickeln zu wollen. Und man wird jemandem, der finanziell zufrieden ist, kaum vermitteln können, reicher werden zu wollen, entsprechend wird man ihn kaum über Geld motivieren können. Dennoch kann man als Führungskraft dazu beitragen, Rahmenbedingungen und Aufgaben so zu gestalten, dass sie zu den inneren Drängen der Mitarbeiter passen. So gesehen können Führungskräfte einen Beitrag zur Motivation ihrer Mitarbeiter leisten.

Durchsetzung gehört zum Spektrum von Führung

Die dritte Führungs-Kraft ist ebenfalls eine emotionale Kraft: Während die Kraft der Motivation im Locken liegt, kann man selbstverständlich auch durch Zwingen, Herrschen und Ängstigen Menschen zum Folgen bewegen. Nicht dass hier die Empfehlung ausgesprochen werden soll, mit Angst und Zwang zu führen, im Allgemeinen bleibt dieser Weg die Ultima Ratio. Man muss sich natürlich fragen, ob es ethisch überhaupt vertretbar ist, andere Menschen zu etwas zu zwingen. Dennoch gehört *Durchsetzung* zum Spektrum von Führung. Durchsetzung erscheint nämlich immer dann sozial und ethisch akzeptabel, wenn sie für die Rettung akzeptierter Ziele genutzt wird und nicht primär gegen eine andere Person gerichtet ist.

Wenn ein Mitarbeiter durch sein Verhalten dazu beiträgt, die Ziele eines Teams zu gefährden, dann rettet die Durchsetzung diesem Mitarbeiter gegenüber unter Umständen die Ziele des Teams. Der ausgeübte Zwang hat aber ein Ende, sobald die Bereitschaft des Mitarbeiters da ist, sich wieder in das Team einzubringen. Die meisten Führungskräfte üben nicht gerne Zwang aus und tun es unter Unwohlsein und

mit Bauchschmerzen, weil sie – zu Recht – die Beziehungsbelastungen fürchten, die damit einhergehen. Aber es wird immer Situationen geben, wo es sich nicht vermeiden lässt, als Führungskraft auch zu dieser Option zu greifen. Macht zu haben bedeutet, dass man in der Lage ist, anderen Menschen „Kosten“ (im übertragenen Sinne) zu verursachen. Man kann Dinge tun, die ein anderer lieber abwenden möchte. Macht ist also immer Durchsetzungsmacht.

In der oben beschriebenen Denkweise erscheint Motivation als ein Weg neben anderen. Die meisten Autoren von Führungsratgebern sehen dies anders, oft wird das Thema Motivation als das Hauptthema der Führung beschrieben, manchmal werden Führung und Motivation sogar gleichgesetzt. Aber ist es ein sinnvoller Anspruch an die Führungskraft, dass Mitarbeiter nicht nur folgen, sondern sogar motiviert folgen sollen? Aus einem verständlichen Impuls heraus will man spontan „Ja“ antworten. Wenn man aber genauer hinschaut, entdeckt man, dass dieser Anspruch nur teilweise Sinn ergibt.

Wichtiger als Motivation: der Wille

Motiviert sein heißt, eine Sache als emotional verlockend und Lust bringend zu erleben und sie deswegen gerne zu verrichten. Greifen Sie zu Ihrem Terminkalender und schauen Sie nach, wie viele der dort verzeichneten Termine und Aufgaben tatsächlich verlockend und Lust bringend für Sie sind. Manche von Ihnen mögen vielleicht nicht so viele entdecken. Dennoch widmen Sie sich diesen Angelegenheiten mit Kraft und Einsatz, auch wenn die Aufgaben nicht im eigentlichen Sinne motivierend sind. Viel häufiger bringen uns Einsicht und Pflichtgefühl dazu, unsere Aufgaben zu verrichten.

Daraus kann eigentlich nur eines geschlussfolgert werden: Wichtiger als die Motivation – die natürlich stets eine willkommene Begleiterscheinung unserer Arbeit bleibt – ist der Wille. Der Wille bringt uns dazu, Dinge zu tun, zu denen wir nicht motiviert sind. Ein Beispiel: Jemand sitzt vor einem großen Stück Torte und ist hoch motiviert, diese Torte zu essen. Der Wille hält ihn aber erfolgreich davon ab, weil besagte Person gerade eine Diät macht. Insofern müssen wir uns als Führungskraft die Frage stellen, wie wir den Willen und das Pflichtbewusstsein bei unseren Mitarbeitern auslösen und stärken, sich für die gemeinsamen Ziele zu engagieren.

Bei vielen Aufgaben kann man übrigens von Mitarbeitern gar nicht verlangen, dass sie motiviert verrichtet werden: Wer putzt beispielsweise gern Toiletten? Hier wird man sich als Führungskraft damit begnügen müssen, dass diese Aufgaben aus Pflichtbewusstsein oder Einsicht in die Notwendigkeit erledigt werden. Wer seine Führung als eine Art Beglückungsmission für die Geführten versteht, wird in schwierigen Zeiten schnell an seine Grenzen stoßen. ▶

Was treibt Menschen an?

Früher war man der Meinung, dass sich die Menschen in ihren Bedürfnissen weiter entwickeln und es folglich „höher“ und „niedriger“ entwickelte Motive gibt. Inzwischen glaubt man nicht mehr an eine Hierarchie der Bedürfnisse. Zu den für das Berufsleben relevanten Motivatoren zählen folgende Aspekte:

- ▶ Selbstverwirklichung
- ▶ Macht und Einfluss (z.B. auf Mitarbeiter und Kunden)
- ▶ Lernen (z.B. Wissensdurst und Neugier)
- ▶ Werkstolz (z.B. Stolz auf eigenes Arbeitsergebnis)
- ▶ Anerkennung (z.B. Lob, Scheu vor Gesichtverlust)
- ▶ Beziehung (z.B. Harmonie, Liebe)
- ▶ Sicherheit (z.B. Vertrauen in die Berechenbarkeit, Bequemlichkeit)
- ▶ materielle Aspekte/Status (z.B. Gewinnstrukturen, Statussymbole)

Als Führungskraft kann man sich also die folgenden Fragen vorlegen, wenn man bewirken möchte, dass Menschen folgen:

- ▶ Wie kann ich die Überzeugung bei den Mitarbeitern stärken, dass unsere Ziele und Wege die richtigen sind?
- ▶ Wie kann ich Einsicht in unsere Handlungsnotwendigkeiten schaffen?
- ▶ Wie kann ich Pflichtbewusstsein für die übertragenen Aufgaben erzeugen?
- ▶ Wie kann ich die inneren Dränge der Mitarbeiter erfolgreich mit bestimmten Aufgaben und Rahmenbedingungen verknüpfen, um die Motivation zu fördern?
- ▶ Wie kann ich die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern so gestalten, dass eine positive Bereitschaft entsteht, sich für die Ziele einzusetzen?
- ▶ Wie kann ich im Zweifel auch mal Druck auf jemanden ausüben, der durch sein Verhalten die gemeinsamen Ziele in Gefahr bringt?

Jeder Mitarbeiter will anders geführt werden

Bei Beschäftigung mit diesen Fragen wird man rasch erkennen, dass unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedliche Antworten erfordern: Wer erfolgreich führen will, benötigt ein Verständnis der Menschen, die folgen sollen. Je besser und sensibler eine Führungskraft erkennt, an welcher Stelle man einen bestimmten Mitarbeiter am besten erreichen kann, desto erfolgreicher wird man diesen in eine dauerhafte vertikale Beziehung integrieren können.

Das folgende Bild mag ein bisschen drastisch und respektlos erscheinen, aber es bringt eine Grundwahrheit von Führung ziemlich plastisch auf den Punkt: Der Reiter entscheidet, wohin geritten wird. Aber das Pferd legt fest, wie man es am erfolgreichsten reitet. Mit der Führung von Menschen verhält es sich genauso. Unterschiedliche Mitarbeiter müssen unterschiedlich geführt werden. Es sind nicht die Mitarbeiter, die sich erfolgreich an eine bestimmte Führungsphilosophie ihres Vorgesetzten anpassen müssen, sondern umgekehrt: Ein Vorgesetzter muss so führen, dass die unterschiedlichen Mitarbeiter seines Teams erfolgreich folgen.

Hilfreicher Vergleich: Führen ist wie Reiten

Woran erkennt man gute Reiter? Gute Reiter erkennt man daran, dass sie sich erfolgreich und schnell auf unterschiedliche Pferde einstellen können. Für Führungskräfte gilt das Gleiche: Erfolgreiche Führungskräfte erkennt man dar-

an, dass sie sich schnell und sensibel auf unterschiedliche Mitarbeiter einstellen können und erkennen, wie diese jeweilige Mitarbeiterpersönlichkeit geführt werden muss.

Wenn eine Führungskraft beklagt, dass sie mit Mitarbeiter X nicht zurechtkommt (zumeist einhergehend mit viel moralischer Entrüstung über diesen Mitarbeiter), ist der Ansatzpunkt bei der Führungskraft und nicht beim Mitarbeiter zu suchen. Dieser Mitarbeiter markiert – bildhaft gesprochen – dasjenige Pferd, was besagte Führungskraft noch nicht zu reiten vermag. Dies ist nicht dem Mitarbeiter anzulasten, sondern die Führungskraft ist gefordert, einen Weg zu finden, auch diesen Menschen zu erreichen und zu integrieren. Moralische Entrüstung über unwillige Mitarbeiter mag zwar emotionale Entlastung für die Führungskraft bewirken, aber keine Lösung des Problems.

Führungskräfte müssen verschiedene Rollen einnehmen

Erfolgreiche Führungskräfte verfügen über ein breites Rollenspektrum. Für bestimmte Mitarbeiter können sie kreative Sparringspartner sein, für andere Mitarbeiter beratende Experten, für wieder andere freundschaftliche Partner oder manchmal sogar behütende Vater- bzw. Mutterfiguren. Wer dieses Rollenspektrum beherrscht, der wird es schaffen, Mitarbeiter mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen und Erwartungen erfolgreich zu führen und zu integrieren. Wer dagegen als Führungskraft nur eine Karte spielen kann, ist zwangsläufig begrenzt und wird mit bestimmten Mitarbeitern nicht zurechtkommen.

Auch mit einem weiteren Punkt verhält es sich beim Führen wie mit dem Reiten: Reiten lernt man nicht in Seminaren, sondern auf einem Pferd. Auch Menschenführung lernt man nicht durch Führungstheorien, sondern am Mitarbeiter. Führungstheorien, gute Konzepte und Einsichten helfen dabei, sich selbst die richtigen Fragen vorzulegen und nach neuen Ansatzpunkten und Handlungsoptionen zu suchen. Das eigentliche Führen lernt man aber mit jedem neuen Mitarbeiter. Jeder neue und vielleicht andersartige Mitarbeiter markiert für eine Führungskraft die Herausforderungen, sensibel zu verstehen, wie dieser Mensch geführt werden muss, um ihn erfolgreich zu integrieren. Persönlichkeitsentwicklung und Reifung als Führungskraft heißt, im Laufe der Zeit immer unterschiedlichere Mitarbeiter führen und integrieren zu lernen.

Michael Paschen und Erich Dihismaier ■



Die Autoren: Michael Paschen ist Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG, Remscheid. Der Diplom-Psychologe ist spezialisiert auf Führungskräfteentwicklung und -training sowie auf den Einsatz von Instrumenten zum Zweck der Personalauswahl. Kontakt: michael.paschen@profil-m.de



Erich Dihismaier ist seit 1991 freiberuflich als Managementtrainer und Coach tätig. Als Trainer liegt sein Schwerpunkt auf den Themen Führung und Rhetorik, als Coach auf der individuellen Beratung von High-Potentials und gestandenen Managern. Darüber hinaus gehört Teamentwicklung und Workshop-Moderation zu seinen Kernkompetenzen. Kontakt: info@dihismaier.de