

Thesen zu "Führungsgrundsätze"

Wolfgang Döring

Manche Führungskräfte handeln im Bereich des Führens nach Prinzipien, die für die Bearbeitung von "totem Material" = Mitarbeiter angebracht sind.

Führung prägt sich hier durch folgende Grundsätze:

- unbegrenzt, beliebiges Herstellen (Entwickeln) aus dem "Material"
- die Änderungskräfte stammen vom Bearbeitenden (=Führungskraft)
- das "Material" wartet auf seine Bearbeitung
- der Bearbeitungszeitpunkt und die Bearbeitungs- (Veränderungs-) Geschwindigkeit sind beliebig
- das "Material" gibt bei/nach seiner Bearbeitung keine Rückmeldung (außer durch den erlebten Widerstand gegen die Bearbeitung!)

Diese Handlungsprinzipien eignen sich für die Bearbeitung von Werkstoffen. Bei Führungsarbeit nach dieser Grundeinstellung entstehen entsprechende Reaktionen der Mitarbeiter:

- * Widerstand gegen Veränderung
- * Passivität
- * Reduktion des Denkens -> innere Emigration, Kündigung

Als Gegenpol ist die Führung nach den Prinzipien des "Arbeitens mit Lebendigem" gestaltet:

- der Andere ist nicht beliebig formbar, ohne die ihm eigene Lebendigkeit zu zerstören
- Die Kräfte und Antriebe zu Handlung und Tätigkeit liegen im Wesentlichen in jedem selbst
- Arbeitszeit und Arbeitsgeschwindigkeit sind je nach Anforderung an die Tätigkeit nicht beliebig gestaltbar, ohne überproportionale Verluste zu erwirtschaften
- Im Rahmen von Entwicklungen im konzeptiven und gestaltenden Bereich sind Zwischenschritte bzw. vordergründige Umwege zur Zielerreichung teilweise notwendige Voraussetzungen
- Prinzipiell stehen alle Handlungen in einer Organisation unter gegenseitigem Einfluss. Im engeren Sinn ist eine permanente Wechselbeziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft als Basis für das Geschehen in einem Team zu betrachten.

- Schöpferische Kräfte wie z.B. Kreativität, Intuition, Freiheit des Denkens über gegebene Schranken hinweg aber auch Motivation von Mitarbeitern kann durch die Führungskraft nicht gebildet werden, sondern es sind Bedingungen herzustellen, unter denen solche Kräfte auftreten und zur Entfaltung drängen. Dabei gilt es auch für Führungskräfte, Hindernisse wegzuräumen, um Mitarbeiter in ihrer Leistungsfähigkeit zur Entfaltung zu bringen. Hindernisse bestehen z.B. durch Regeln und Vorschriften, Art des Umgangs miteinander, Festhalten an bisher geübter Praxis, Art und Ausmaß der Gefordertheit der Mitarbeiter in ihren Fähigkeiten.
- Führung unter zwei zusammenwirkenden Prinzipien zu betrachten und tun:
 - Prinzip der Struktur: Gestaltung von Bedingungen, die nur bestimmte, erwartete Ergebnisse zulassen
 - Prinzip der Anziehungskräfte: Wirkung durch die Anziehungskraft des Zieles bei der keine Wege zur Zielerreichung vorgegeben werden. Die Anziehungskraft des Zieles wirkt entsprechend auf den Mitarbeiter mit dem Hintergrund seiner Motive.

Diese beiden Prinzipien scheinen auf den ersten Blick nicht vereinbar. Das Reich der Natur zeigt uns in vielfältiger Weise das sinnvolle und wirksame Zusammenspiel dieser beiden Prinzipien. Als Beispiel kann der menschliche Körper dienen: Das feste Knochenskelett, die Gelenke auf der einen Seite und die Nervenbahnen und Lymphe auf der anderen Seite bilden als Gesamtheit unseren leistungsfähigen Körper, der auf keine der beiden Teile verzichten könnte. Dieses Prinzip auf Führen und Organisationen umgelegt hat folgenden Kontext: schaffen von Klarheit bei Grundsätzen und Spielregeln d.h. wo gibt es Handlungsfreiheit, wo nicht und andererseits einrichten von möglichst großen Freiheiten für die Entwicklung von Schaffenskräften der Mitarbeiter. Als Handlungsansätzen dienen hier Modelle wie "Unternehmer im Unternehmen, Kosten-Center-Verantwortung, Deckungsbeitragsverantwortung statt Detailziele, "der unternehmerische Mitarbeiter".

Das für das eigene Unternehmen sinnvolle Zusammenwirken stellt für alle Beteiligten eine schöpferische Herausforderung zur Gestaltung von "maßgeschneiderten" Führungsinstrumenten dar.

- Schöpferische, gestaltende Arbeit in Organisationen ist nur möglich, wenn der Arbeitende weiß, wozu seine Arbeitsleistung dient. D.h. wenn Einsicht in die Rolle und Bedeutung seiner Teilaufgabe in der Gesamtaufgabe des Betriebes gegeben ist.
- Regelmäßige Bereinigung überflüssiger Regelungen zur Befreiung des Bewegungsraumes der Mitarbeiter und zur Beseitigung von festgefahrenen Verfahrensweisen. Viele Regeln haben zweifellos ursprünglich zur Erreichung eines

Zieles gedient, etwa der Vermeidung von wirklichen oder vermeintlichen Gefahren. Ohne Bereinigung haben die Regelungen den Trend, die Bewegungsfreiheit der Menschen bis zur Bewegungsunfähigkeit einzuengen. Ein typisches Beispiel dafür wäre eine verknöcherte bürokratische Organisation etwa im Verwaltungsbereich.

- Die Entwicklung von Zielen, die entsprechende Attraktivität für die Beteiligten darstellen (im Sinn der Maslow'schen Bedürfnispyramide).
- Hindernisse der Produktivität, die ICH-Haftigkeit (Egozentrik) von einzelnen Führungskräften oder Mitarbeitern durch Feedbackgespräche, Zielerreichungsgespräche reduzieren (Verhaltensänderungen des Einzelnen, Teamgespräche).
- Alle eingesetzten Personalinstrumente, die permanent auf die Organisation wirken (= vernetztes "Feld"), sind auf zueinander passende Wirkungen und auf die Verträglichkeit mit den Gesamtzielen des Unternehmens zu überprüfen. Bei Widersprüchen ist eine entsprechende Harmonisierung des Wirkens vorzunehmen.
- Die Fähigkeiten des einsichtigen bzw. probierenden Denkens gegenüber dem Regeldenken in Fragen der Gestaltung und Entwicklung zu fördern.
- Führungsarbeit ist grundsätzlich mit Betreuungsarbeit durch die Natur der Sache (wirken im sozialen Bereich) unlösbar miteinander verbunden.

Die angeführten Ansätze, sind die Basis für die Entwicklung eigener Werkzeuge und Instrumente, die den Gegebenheiten und Voraussetzungen von Organisation und den handelnden Menschen entspricht. Die Freude an der Entwicklung eigener Instrumente ist dabei eine gute Voraussetzung zur erfolgreichen Entwicklung und Einführung.

Ein wirkungsvoller Einsatz von Führungsinstrumenten ist auf jeden Fall nur mit Aufwand von Zeit, Kosten und Energie möglich. Die prozessorientierte Integration der Instrumente und der dazu notwendigen Haltungen und Einstellungen bei den Beteiligten ist dabei der Grundstein für den Erfolg.

Vgl.: Wolfgang Metzger, Schöpferische Freiheit, Verlag Waldemar Kramer, Frankfurt a.M., 1962