

*“Gute Gesinnung allein, wengleich sie Gott wohlgefällig ist,
hat für die Allgemeinheit wenig mehr Wert als gute Träume,
es sei denn, dass sie in Handlungen umgesetzt würde.”
(Francis Bacon, *1561 – †1626)¹*

Führen und geführt werden – ein Vorwort

Es ist nicht einfach, Mitarbeiter zu führen, und eine dankbare Aufgabe ist es meistens auch nicht. Andererseits aber ist das Führen von Mitarbeitern eine notwendige Angelegenheit. Ohne Führung geht es nicht. Führen ist Ausrichten von Mitarbeiteraktivitäten auf ein Ziel. Als Mitarbeiter geführt zu werden bedeutet Unterordnung unter den Willen des Vorgesetzten. Die aus diesem Willen des Vorgesetzten entspringende Mitarbeiterführung muss sich in begrenzten und akzeptierten Bahnen entfalten und darf die geführten Mitarbeiter weder in ihrer Ehre noch in ihrem Selbstwertgefühl beschädigen. Zumindest für unsere Zeit und für unseren Kulturkreis gilt dieses Gebot. Es ist ethisch, politisch und durch seine Zweckmäßigkeit begründet.

Der Vorgesetzte wird von seinen Mitarbeitern heute kritisch gesehen als früher. Sein Auftrag und seine Amtsautorität werden nicht selten (aber fälschlicherweise) als etwas aufgefasst, was nicht mehr so recht in unsere Zeit passt. Demzufolge wird auch Mitarbeiterführung immer wieder grundsätzlich in Frage gestellt. In bestimmten politischen und weltanschaulichen Kreisen ist dieses Phänomen häufiger anzutreffen als in anderen. Wenn aber die Legitimität von Führung in Frage gestellt wird, werden Spannungen zwischen Vorgesetzten auf der einen und Mitarbeitern auf der andern Seite zu einem systemimmanenten Phänomen. Es ist nicht zu übersehen, dass es politische Kräfte und Tendenzen gibt, die diese Spannungen absichtlich vergrößern. Begünstigt wird dieser Reizzustand in vielen Unternehmen und Organisationen häufig auch durch ein unprofessionelles, laues und unsicheres Organisations- und Führungsverständnis der Geschäftsführung. Dieses wird zum Beispiel darin sichtbar, dass Unter- und Überstellungen im Unternehmen nicht eindeutig geklärt werden, klare Organigramme ohne Mehrfachunterstellungen als nicht zeitgemäß betrachtet werden usw. Muss man da noch erwähnen, dass auch die Ablehnung klarer und gut gemachter Stellenbeschreibungen ein übriges tut, um Mitarbeiterführung ganz massiv zu erschweren?

Dabei ist Mitarbeiterführung auch in einer sauber strukturierten Organisation schwierig genug. Zwischen dem, der führt und dem, der geführt wird, spielen sich komplexe Interaktionen ab. Am Ende – und einen anderen Sinn kann Führen ja nicht haben – wird der Geführte etwas tun, was er ohne das “Führen” genannte Einwirken des Vorgesetzten nicht getan hätte. Freilich, für die Qualität der so zustande gekommenen Aufgabenerledigung oder Zusammenarbeit mit anderen Stellen ist es absolut nicht egal, ob der Mitarbeiter aus einem unternehmerischen Verständnis heraus, aus dem Erkennen einer Notwendigkeit oder eines Nutzens für das Unternehmen handelt, oder ob er nichts anderes tut, als einen Auftrag zu exekutieren, dessen Sinn er nicht verstanden hat, den er für reine Schikane oder für kontraproduktiv hält. Oder anders gesagt: Es ist nicht egal, ob ein Mensch wie ein Untergebener nach Altväter Sitte autoritär geführt wird oder ob er als Mitarbeiter nach Grundsätzen einer kooperativen Führung geführt wird, die ihm allerdings auch ein anderes Rollenverständnis und Rollenverhalten zuweist.

Wie sich der Mitarbeiter verhalten wird, ob sein Verhalten für das Unternehmen nützlich oder schädlich sein wird, hängt also davon ab, wie er geführt wird. Wie er geführt wird hängt aber davon ab, welches Führungsverständnis der Vorgesetzte hat. Um führen zu können, braucht der Vorgesetzte Führungswissen. Führungswissen aber muss er sich aktiv erwerben, denn es ist ihm weder in die Wiege gelegt worden, noch hat er während seiner Berufsausbildung, sei diese gewesen wie sie wolle, davon mehr als eine blasse Ahnung mitbekommen. Wer meint, Führen brauche man nicht zu lernen, der irrt und wird für diesen Irrtum früher oder später teuer bezahlen. Auf Führungsunfähigkeit reagieren Mitarbeitern nämlich mit Insubordination, mit dem Aufbau starker informeller Strukturen und mit Leistungsverweigerung.

Um seinem Auftrag als Vorgesetzter gerecht werden zu können, braucht dieser solides und praxisrelevantes Wissen. Er muss seine Stärken und Schwächen kennen, er muss auf Menschen zugehen und überzeugen können, er muss fremde Leistungen sehen und anerkennen können, er muss aber auch Fehlverhalten klar und eindeutig ansprechen und – als ultima ratio – auch Sanktionen verhängen, die unter Umständen tief in die persönliche Lebensplanung seiner

Mitarbeiter eingreifen. Er trägt Verantwortung für das, was er tut und für das, was er zu tun unterlässt. Die Erreichung der Unternehmensziele sind ihm ebenso anvertraut worden wie die Pflege der Befindlichkeit seiner Mitarbeiter. Er wird immer wieder in schwierige, auch menschlich schwierige Situationen geraten, er wird Unsicherheiten überwinden müssen und Zweifel, er wird freundlich sein müssen wenn ihm nicht danach ist und er wird Grausamkeiten der ihm selbst vorgesetzten Stelle an seine Mitarbeiter weiterreichen müssen, wenn dies von ihm verlangt wird. Er wird für Dinge belobigt werden, die nicht er, sondern seine Mitarbeiter gemacht haben und er wird, so ist das Leben halt, den Kopf hinhalten müssen für Dinge, die er nicht zu vertreten hat, die er nicht beeinflussen konnte. Keine Frage, der Vorgesetzte hat einen interessanten Job, allerdings einen, der ihn nicht immer glücklich machen wird. Aber einen solchen gibt es ja ohnehin nicht.

Der eigentliche Grund, diese Arbeitshilfe für die Praxis um das Thema Konfliktmanagement zu erweitern, ist der, dass mich die vorhandene Literatur zutiefst frustriert. Es gibt zwar zahlreiche Abhandlungen zu diesem Thema, doch bieten sie alle nicht den geschlossenen und kompakten Überblick, den der Praktiker – zum Beispiel der Vorgesetzte oder der Berater – braucht. Es gibt zwar Theorien ohne Ende, bedeutungsschwangere Vokabeln, wohlfeile Ratschläge. Doch wo bleiben die wirklich umsetzbaren Empfehlungen zum Umgang mit Konflikten? Hier und da ist ein kleiner Ansatz zu finden, der dann aber sehr schnell in irgendwelchen nebulösen vielphasigen “Modellen” und “Strategien” untergeht. Die gesamte Konflikt-Diskussion leidet unter einem Kardinalübel: Dem Fehlen einer allgemeinverbindlichen, logischen und sachliche richtigen Begriffsbestimmung. Wenn wir aber über Konflikte sprechen und schreiben und jeder, der dies tut, etwas anderes unter Konflikt versteht, wird davon weder die Wissenschaft noch der Praktiker profitieren können. Was also ist überhaupt ein Konflikt? Mit dieser Frage werden wir uns auseinander setzen und wir werden uns auf eine klare Definition festlegen müssen. Sobald wir dies getan haben, werden wir nach den Ursachen für Konflikte fragen und versuchen, Konflikte mit bestimmten Merkmalen der besseren Handhabung wegen zu gruppieren.

Der wichtigste Teil dieser Überlegungen zum Konfliktmanagement wird für die meisten Leser wohl der sein, der Hilfen für den Umgang mit Konflikten gibt, Modelle der Konfliktintervention erklärt, Möglichkeiten der Begrenzung negativer Auswirkungen von Konflikten beschreibt. Der zentrale Bezugsrahmen ist dabei die Situation in einem beliebigen Unternehmen, die sozialen Beziehungen zwischen Kollegen, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, zwischen einzelnen Abteilungen usw. Der intrapersonelle, der innere Konflikt, der seelische, also der, welcher sich im Inneren eines Menschen abspielt und unter Umständen zu psychischen Störungen und Erkrankungen führt, spielt für unsere Überlegungen allenfalls am Rande eine Rolle.

Wenn wir Führungskräften eine Hilfe anbieten wollen, dann muss der Schwerpunkt bei der Konfliktbehandlung liegen. Dieser Schwerpunktsetzung liegt auch die Überzeugung zugrunde, die ich mit anderen Wissenschaftlern teile, dass Konflikte zum sozialen Leben gehören, immer gehört haben und immer gehören werden. Gerade deshalb ist es ja so wichtig zu wissen, wie Konflikte entstehen, wie sich der Verlauf von Konflikten beeinflussen und kontrollieren lässt, wie Konflikte eingedämmt, de-eskaliert werden können. Konfliktmanagement meint also hier das Umgehen mit Konflikten, das Leben mit ihnen und die Versuche, ihre zerstörerische Kraft zu bändigen.

Dieses Buch wird Ihnen helfen, sich in der Materie Mitarbeiterführung schnell zu orientieren und die Dreh- und Angelpunkte einer zeitgemäßen kooperativen Führung zu verstehen. Aufgeblasene oder inhaltsleere Vokabeln, die in der Führungsliteratur und in vielen Führungsseminaren ja so gern benutzt werden, finden Sie in dieser Abhandlung nicht. Ich habe keinen Kotau gemacht vor dem gängigen Denglisch-Dummsprech und ich setze mich gerne dem Vorwurf aus, nicht jeden gerade modernen Unsinn aufgegriffen zu haben. Führen ist nicht modern oder unmodern, sondern effizient oder ineffizient. So einfach ist das.

Es war mir ein Anliegen, so zu schreiben, dass sich das eine aus dem anderen ableiten lässt, dass die inhaltlichen und logischen Zusammenhänge für den Leser deutlich werden und deutlich bleiben. Trotzdem: Prüfen Sie jede einzelne Aussage, seien Sie kritisch, machen Sie sich Ihr eigenes Bild. Aber achten Sie auch darauf, dass Sie sich nicht auf das dünne Eis des “Man-macht-das-so” begeben, denn auch Mitarbeiterführung unterliegt einem Wandel.

Sie werden bald erkennen: Es gibt auch bei diesem interessanten Komplex Dinge, die sehr stabil sind und sich seit Menschengedenken nicht geändert haben; anderes wiederum ändert sich innerhalb von Jahrzehnten, ja innerhalb von Jahren.

Mitarbeiterführung lässt sich lernen, lässt sich ständig verbessern, lässt sich effektiver machen. Dazu ist Wissen notwendig, Intuition und Improvisation reichen nicht aus. Setzen Sie sich das Ziel, ein Profi in Sachen Mitarbeiterführung zu werden. Diese Arbeitshilfe wird Sie dabei unterstützen.

Unter www.beer-management.de finden Sie weitere Informationen und Texte rund um das Thema Mitarbeiterführung und Betriebsorganisation, aber auch Material zu angrenzenden Themen. Unsere Seminarübersicht unter derselben Internetadresse wird Ihnen bei der Planung Ihrer persönlichen Weiterbildung oder der Ihrer Mitarbeiter helfen. Und selbstverständlich stehe ich Ihnen auch persönlich als erfahrener Referent und Trainer für innerbetriebliche Seminare sowie als Unternehmensberater zu Verfügung.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

Klaus P. Beer