

Situative Führung:

Ein Gesamtkonzept

Peter Maas

1. Grundlagen moderner Führung

Was ist Führung?

Führung ist die Beeinflussung von Personen und deren Verhalten. Dabei sollte betriebliche Führung einigen wenigen Kriterien genügen. Sie sollte...

- Zielgerichtet, also stets auf ein Ziel bezogen, sein. In der Regel sollten dies die Unternehmensziele sein (die man dafür kennen muß).
- Absichtlich und gewollt sein. Diese Forderung stellt klar, daß eine Führungskraft (FK) nicht aus einer Stimmung heraus handeln sollte, sondern nach klaren Führungsregeln. Diese Regeln sollten in der Unternehmung bekannt sein (und sie werden in sog. „Leitbildern“ zusammengefaßt).
- An eine Rolle gebunden sein. Wer führt, füllt eine Rolle aus. Je besser die Rolle mit ihren Anforderungen mit den Einstellungen der Führungskraft übereinstimmt, desto besser und auch authentischer wird Führung sein. Dennoch: Führen bedeutet, eine Rolle auszufüllen. Es ist nicht das Ausleben eigener Gelüste oder Vorstellungen.
- Unmittelbar sein. Früher wurde „Unmittelbarkeit“ als das Einhalten des Dienstweges verstanden (was in Zeiten moderner Kommunikationstechniken immer problematische wird). Heute versteht man unter „Unmittelbarkeit“ eher die Vorstellung, daß Führung selbst nicht delegierbar ist und selbst ausgeführt werden muß, dies auch in den unangenehmen Aspekten der Führung.

Grundeigenschaften für eine erfolgreiche Führungskraft

Einige Grundeigenschaften können die Arbeit einer Führungskraft erleichtern. Diese Grundeigenschaften sind nichts Fachliches, sondern sie sind eher als überfachliche (Kern-)Kompetenzen zu bezeichnen.

Die wichtigsten Kernkompetenzen sind :

- Gerechtigkeit: Gleiches gleich und Ungleiches ungleich behandeln
- Berechenbarkeit: sich an den Führungsregeln orientieren
- Initiative: aktiv auf Situationen zugehen und sich nicht abwartend überrollen lassen
- positive Ausstrahlung: Menschen die Möglichkeit geben, Sympathien aufzubauen und Beziehung als eine wichtige Führungskomponente anzusehen

Nun besitzt gewiß nicht jede Führungskraft (FK) diese Kernkompetenzen. Dennoch ist Verzweiflung nicht notwendig: prinzipiell wäre es ausreichend, ein entsprechendes Verhalten zu zeigen (also nicht „gerecht-sein“, sondern „gerecht-handeln“). Wenn allerdings notwendiges Verhalten und tatsächliche Eigenschaft zu sehr auseinander liegen, besteht die Gefahr, daß die FK als nicht-authentisch (unecht) wahrgenommen wird und damit eine negative Reaktion auslöst. Daher ist sicherlich erfolgversprechender, die entsprechenden Kernkompetenzen auch – zumindest in Ansätzen – mitzubringen.

Das Leader-Modell von Sprenger

Sprenger geht in seinem Buch "Prinzip Selbstverantwortung" von zwei unterschiedlichen Führungskonzepten aus: dem Vorgesetztenkonzept und dem Leader-Konzept.

Das **Vorgesetztenkonzept** stellt die klassische Form der Zusammenarbeit von Führungskraft (FK) und MA dar:

Die FK hat eine definierte Anzahl von Aufgaben zu erledigen, die sie jedoch alleine nicht bewältigen kann. Daher setzt sie zur Unterstützung MA ein, die ihr bei der Aufgabenbewältigung helfen. FK und MA haben hierbei jedoch grundsätzlich deckungsgleiche Aufgaben, zu denen bei der K nur noch ergänzend die Leitungsfunktion kommt. Dabei bemüht sich die FK natürlich, den MA auch fachliche "Ratschläge" und Anweisungen zu geben. Der MA hat nicht die Aufgabe, alleine und autonom seine Aufgaben zu bewältigen.

Das **Leader-Konzept** sieht die Funktion der VG grundsätzlich anders als die des MA: FK haben keine Sachaufgaben wie ihre MA, sondern sie stellen ihre Arbeitskraft zu Verfügung, um MA bei der Bewältigung deren eigener Aufgaben zu helfen. Damit wird Führen zu einer Servicefunktion.

Auch in der Machtzuteilung unterscheiden sich beide Modelle:

Während der VG seine Macht vom System erhält (Amtsautorität), somit die MA ihm durch Zwang und Angst folgen (oder auch nicht), bekommt der Leader eine Autorität (persönliche Autorität) von den MA verliehen, sie folgen ihm also, weil sie selbst sich so entschieden haben.

Führung durch Vorgesetzte folgt daher eher dem Machtprinzip, Führung durch Leader eher dem Überzeugungs- und Beteiligungsprinzip.

Führungsaufgaben

Eine Führungskraft hat im o.g. Sinne eher Hintergrund- als operative Aufgaben. Im wesentlichen müssen heute folgende Aufgaben erfüllt werden:

Zielsetzung und Zielvereinbarung

Umsetzungsunterstützung

- Kanalisierung der Motivation
- Förderung der Qualifikation
- Beschaffung der Ressourcen

Rückmeldung über die erbrachten Leistungen

- Modifikation des MA-Verhaltens
- Stabilisierung des MA-Verhaltens

Problematisch ist es, daß heute oft noch solche „social-management“-Funktionen als minderwertig im Vergleich zu „echter“ operativer Arbeit angesehen wird. Dabei sollte man sich vergegenwärtigen, daß erfolgreiche hochrangige Manager eben keine hervorragenden Fachleute und Umsetzer („Schrauber“) sind, sondern Personen, die sich als Motoren und Integratoren verstehen und die Denk- und Steuerungsfunktionen übernehmen.

2. Mitarbeitermotivation und ihre Beeinflussung

Motivation (Begriffe)

- Motiv:** Einzelbedürfnis, das auf den Menschen einwirkt
- Motivation:** gewichtete Summe aller Einzelbedürfnisse, also nicht nur von den Einzelbedürfnissen abhängig, sondern auch vom Willen des Individuums
- Anreiz:** Belohnungselement, abhängig von individuellen Lernerfahrungen und dem aktuellen Motivationszustand. Dabei meint ein „positiver Anreiz“ etwas, was der Organismus erreichen möchte (Beispiel: Lob), einen „negativen Anreiz“ möchte man vermeiden (Beispiel: Tadel)

Anreizklassen

In Verfeinerung der Modells der Bedürfnishierarchien von Maslow halte ich es für sinnvoll, nur noch drei Anreizklassen zu unterscheiden:

<p>Existentielle Anreize: Befriedigen die Bedürfnisse nach Existenzsicherung, Schutz und Unversehrtheit</p>
<p>Sozial-bindende Anreize: Befriedigen die Bedürfnisse nach sozialen Kontakten, Anerkennung und Nähe</p>
<p>Inhaltliche Anreize: Befriedigen die Bedürfnisse nach einer als sinnvoll erlebten und befriedigenden Aufgabe</p>

Diese Bedürfnisse müssen nicht nacheinander befriedigt werden, sondern gleichzeitig¹. Daher wird die verfügbare Motivation auch auf alle Anreizklassen verteilt. Wenn ein Organismus nun feststellt, daß er bestimmte gewünschte Anreize auch ohne Investitionen erhält, so verliert er nicht die entsprechende Motivation, sondern er verteilt sie auf die anderen Anreizklassen. Daher kann es passieren, daß MA im Betrieb de-motiviert erscheinen, jedoch in Wahrheit nur ihre Motivation auf den Erwerb lohnender Anreize außerhalb der Organisation verschoben haben.

Ich möchte es plakativ so formulieren:

„ Es gibt keine de-motivierten MA, sondern nun MA, die nicht durch ihre beruflichen Aufgaben motiviert sind.“

¹ Maslow forderte eine Befriedigung in aufsteigender Reihenfolge. Diese Theorie konnte allerdings nie in der Praxis bestätigt werden. Daher gilt das Modell von Maslow in seiner reinen Form seit den Anfängen der 70er Jahre als widerlegt

Belohnen und Bestrafen – und die Folgen

In der Lernpsychologie unterscheiden wir die Begriffe „Belohnen“ und „Bestrafen“. Dabei ist auch ausreichend untersucht, wie sich „Belohnung“ und „Bestrafung“ auf das Verhalten von Individuen auswirken.

Zunächst möchte ich die beiden Begriffe „Belohnung“/„Bestrafung“ anhand der folgenden Tabelle erläutern:

	Positiver Anreiz	Negativer Anreiz
Geben	Belohnen (positive Verstärkung)	Bestrafen
Nehmen	Bestrafen	Belohnen (negative Verstärkung)

Wir wirken sich nun „Belohnen“ und „Bestrafen“ auf das Verhalten aus?

Belohnen verstärkt vorausgegangenes Verhalten (d.h. daß Verhalten wird wahrscheinlich öfter gezeigt werden). Da wir unter „Belohnen“ sowohl die Gabe von positiven Anreizen wie auch die Wegnahme von negativen Anreizen verstehen, kann das vorangegangene Verhalten also auch auf 2 Arten verstärkt werden: ich gebe nach dem zu verstärkenden Verhalten etwas Positives (Lob, Geld, Futterpille), oder aber ich nehme etwas Negatives, Unangenehmes weg (unangenehme Rahmenbedingungen, Stubenarrest, Schmerzen). Diese Verstärkung findet nur dann statt, wenn der Organismus „Belohnung“ und „Verhalten“ in einen Zusammenhang bringt. Und das kann er bei zwei Voraussetzungen: das Verhalten und die Belohnung stehen in einem engen zeitlichen Zusammenhang (im Prinzip wird das zuletzt vor der Belohnung aufgetretene Verhalten verstärkt) oder aber der Zusammenhang wird erkennbar (beim Menschen durch Erklären, beim Tier funktioniert das nicht). Da Belohnen Verhalten verstärkt, sollte man stets nur „erwünschtes Verhalten“ belohnen. Das „Wegloben“ wäre damit ein erzieherisch äußerst unsinniges Mittel: belohnt wird eine Schlechtleistung durch eine Beförderung. Damit verstärkt man – die Schlechtleistung!

Bestrafen vermindert die Auftretenswahrscheinlichkeit des vorausgegangenen Verhaltens. Auch dies kann wieder auf 2 Arten geschehen: Bestrafen durch Gabe eines negativen Anreizes (einer Sanktion, z.B. Schmerzen, Tadel) oder durch Wegnahme eines positiven Anreizes (z.B. gute Rahmenbedingungen). Die Wahrscheinlichkeit, daß bestrafte Verhalten nicht mehr gezeigt wird, ist geringer als die Wahrscheinlichkeit, daß belohntes Verhalten häufiger auftritt. Auch hier muß der Organismus wieder

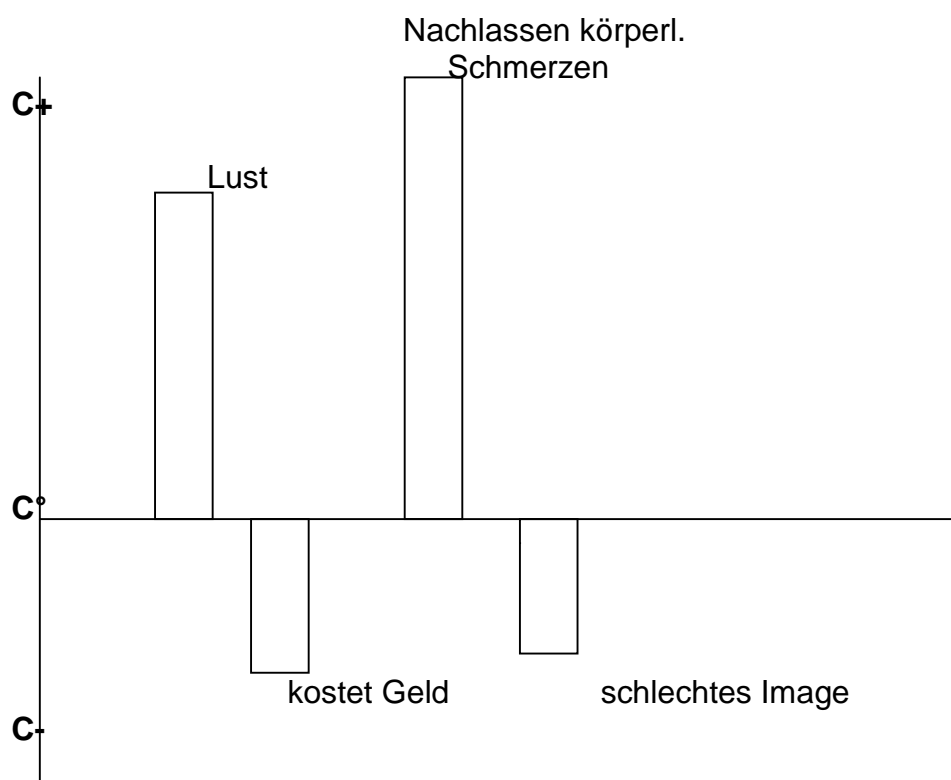
den Zusammenhang zwischen Bestrafung und Verhalten erkennen (er muß wissen, wofür er bestraft wurde).

Wenn Verhalten keine Konsequenzen hat (es folgt weder eine Belohnung noch eine Bestrafung, dann wird nach der Lerntheorie das vorher gezeigte Verhalten gelöscht. Es tritt also nicht mehr auf (was ja auch Sinn macht, da dieses Verhalten ja keine Konsequenzen hat und damit sinnlos ist). Dieser Umstand löst meist Verwirrung aus. Sie sollten jedoch beachten, daß diese Regeln nur dann gelten, wenn das gezeigte Verhalten selbst keinen Eigenwert besitzt (denn unter diesen Bedingungen finden die Experimente in der Lernpsychologie statt). Als Beispiel können wir nun das „Drücken eines Knopfes“ nehmen. Ich vermute, „Knopfdrücken“ hat für Sie keinen Eigenwert (macht weder Spaß, noch ist es unangenehm – es ist einfach egal). Würden Sie nun für das Knopfdrücken belohnt (und erkennen Sie den Zusammenhang zwischen Belohnung und Knopfdrücken), dann würden Sie es wieder tun – solange, bis es Ihnen mit der Belohnung reichte (das kann bei Belohnung durch Nahrungsmittel schneller gehen als bei Belohnung durch Geld). Würden Sie jedoch bestraft, dann ließen Sie es vermutlich schnell bleiben. Hätte aber das Knopfdrücken keine Folge – was täten Sie? Vermutlich würden Sie es nochmals tun (mit höherer Intensität). Und wenn auch dieses zweite Drücken folgenlos bliebe, würden Sie es vermutlich aufgeben.

Im Leben (vor allem im Berufsleben) ist gezeigtes Verhalten selten ohne einen Eigenwert. Hier greift aber die klassische Lerntheorie nicht mehr, denn Eigenwert (Nutzen/Kosten des Verhaltens aus dem Verhalten selbst) und Konsequenzen (Nutzen/Kosten aus der Belohnung oder Bestrafung) müssen gegeneinander verrechnet werden. Dies versucht das Bilanzmodell von Miller zu berücksichtigen, welches auf der folgenden Seite dargestellt wird.

Interne Bilanzrechnung bei Motivation (nach Miller)

Individuen bilanzieren intern den Gewinn und den Verlust, den sie aus einer Sache ziehen. Im allgemeinen ist die Gesamtbilanz verhaltensentscheidend.



Fällt die Gesamtbilanz positiv aus, wird ein Verhalten eher aufrecht erhalten, ist die Gesamtbilanz negativ, wird das Verhalten unterlassen.

Wichtig ist, daß das Individuum sowohl die Wertigkeit einer Konsequenz als positiv bzw. negativ selbst definiert, als auch den Ausprägungsgrad (die Höhe der Säule). So kann ein Schmerz von einem Individuum als schwach unangenehm empfunden werden (-2), der gleiche Schmerz kann von einem anderen Individuum als stark unangenehm, ja sogar als unerträglich (-10) eingestuft werden. Sogar eine Einstufung als angenehm (+5) ist nicht ungewöhnlich.

Wollen wir also Verhalten beeinflussen, müssen wir stets von der Gesamtbilanz des zu steuernden Individuums ausgehen, nicht von einer wertigkeitsfreien Lerntheorie oder von eigenen Bewertungen.

Wenn „unterm Strich“ die Konsequenzen eines Verhaltens für ein Individuum positiv sind, ist es wahrscheinlich (aber nicht sicher), daß dieses Verhalten wieder gezeigt werden wird. Ist die Gesamtbilanz dagegen negativ, wird das Verhalten eher unterbleiben (auch das ist unsicher).

Eines möchte ich noch deutlich sagen: Auch wenn ein Individuum insgesamt für ein Verhalten belohnt wird (die Bilanz stimmt), baut das Individuum dadurch noch lange keine Lust am belohnten Verhalten auf. Es zeigt das Verhalten wegen der Beloh-

nung. Lust an Verhaltensweisen kann man durch Belohnung wohl nur schwer erzeugen (Unlust durch Bestrafung übrigens besser). Wer möchte, daß ein Verhalten nicht nur für äußere Anreize, sondern aus einer inneren Lust heraus (aus Selbstzweck) gezeigt wird, kann dies über Belohnungen kaum (und Bestrafungen gar nicht) erreichen. Freude an Arbeit durch Strafen zu erzwingen, ist und bleibt also eine Illusion!

Welche positiven Anreize können wir einsetzen, um MA zu motivieren?

Existenziell	Sozial-bindend	Inhaltlich
<ul style="list-style-type: none">• Beschaffung einer Wohnung• Verlängerung der Arbeitsverträge / Festverträge• Unterstützung durch AssistentInnen• Gehaltserhöhungen• Prämie, Leistungszulage• Betriebsrente• Variable Arbeitszeiten• Teilzeitjobs für Erziehende	<ul style="list-style-type: none">• Essen gehen• MA des Monats• Förderung durch Seminare• Büroausstattung• Persönliche Begrüßung• Lob / Anerkennung• Wunschurlaub akzeptieren• Betriebsfeier, Ausflug• Gute Beurteilung	<ul style="list-style-type: none">• Weihnachtsfeier / Betriebssportfest• Sonderaufgaben – Neigungen ausnutzen• Bei besonderer Belastung – Aufgabenverteilung• Zu interessanten Fortbildungen schicken

Welche negativen Anreize können wir einsetzen, um MA zu motivieren?

Existentiell	Sozial-bindend	Inhaltlich
<ul style="list-style-type: none"> • Kritikgespräch • Er- / Abmahnung • Kündigungsandrohung • Schlechte Beurteilung • Entzug der Leistungszulage 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritikgespräch • Stärkere Kontrollen <ul style="list-style-type: none"> - Freiräume eingrenzen - Terminsetzung / - Rücksprachen - An- und Abmeldung • Umsetzung / Versetzung • Gebietstausch • Entzug von Privilegien <ul style="list-style-type: none"> - Fahrerlaubnis - Entzug des „Du“ • Ausschluß Gleitzeit • Schlechte Beurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unangenehme Aufgaben übertragen • Kritikgespräch / Beurteilung • Stärkere Kontrollen • Entzug von Privilegien • Entzug von Leistungszulagen • An- und Abmelden

Wie oben schon beschrieben, können äußere Anreize zwar Verhalten beeinflussen, sie erzeugen aber in der Regel keine Lust am Verhalten selbst. Dies gilt vor allem für aller materiellen und quasi-materiellen Anreize, deren Wirkung zudem oft zeitlich sehr kurz ist.

Herzberg hat in seiner 2-Faktoren-Theorie daher die Anreize in zwei Gruppen unterschieden: die „Hygienefaktoren“ und die „Motivatoren“.

Hygienefaktoren sind nach Herzberg jene Anreize, die nur so lange wirken, wie man sie nicht hat (z.B. Beförderung, Gehaltserhöhung, Prestigesymbole usw.). Sie machen nicht zufrieden, verhindern aber Unzufriedenheit dann, wenn man sich im sozialen Vergleich mit anderen „vergleichbaren“ Personen angemessen alimentiert fühlt. Fühlt man sich zu gering alimentiert, wird man nach Herzberg unzufrieden, eine höhere Alimentierung macht aber nicht zufrieden, es hat die gleiche Wirkung wie gleiche, angemessene Alimentierung: keine Unzufriedenheit. Daher liest man für den Begriff „Hygienefaktor“ heute auch häufig den Begriff „Instandhaltungsfaktor“.

Motivatoren dagegen wirken nur, wenn man sie bekommt, aber sie verlieren ihre Wirkung nicht (z.B. Lust an der Arbeit, Lob, Erfolgserleben). Nur Motivatoren können nach Herzberg zufrieden machen (was Hygienefaktoren nicht können).

Um nicht mißverstanden zu werden: man kann auf beide Gruppen von Anreizen nicht verzichten: Hygienefaktoren sollte man in ausreichendem Maße gewähren, um Unzufriedenheit zu verhindern (und somit die Produktionskapazität der MitarbeiterInnen zu erhalten), Motivatoren setzt man ein, um Zufriedenheit zu erzeugen und zu erhalten.

Das Flow-Modell: die Nutzung inhaltlicher Anreize

Um bei MA auch nachhaltig Motivation zu erhalten, kann man ein in der Biologie in den letzten Jahren erarbeitetes Modell nutzen: den Flow (nach v. Cube). Mit Flow bezeichnen Biologen das Bedürfnis, bei auftretender Sicherheit neue Herausforderungen zu suchen. Dieses Bedürfnis wird in folgendem Prozeßverlauf umgesetzt:

1. Wahrnehmung von Sicherheit: der Organismus erlebt sich als fähig, seine Umwelt zu manipulieren. Routineempfinden tritt auf. Diese führt zur Gewöhnung und zum Suchverhalten nach neuen Herausforderungen.
2. Suche nach neuen Herausforderungen: Diese neuen Herausforderungen können in neuen Aufgaben, aber auch in gesteigerten Schweregraden gefunden werden.
3. Anpassungsverhalten an die neuen Herausforderungen: Durch Erlernen neuer Verhaltensmuster wird die neue Situation zu meistern versucht, so daß eine erneute, gesteigerte Sicherheit auftritt.
4. Wahrnehmung neuer erweiterter Sicherheit: Die eigene Kompetenz ist gewachsen, die Situation bewältigt – und damit schließt sich der Kreis

Das Ausweiten der eigenen Sicherheit, das Wagen neuer Herausforderungen und das Bewältigen der neuen Situation wird – so die Sichtweise der Biologen – als befriedigend und lustvoll erlebt.

Will ein Arbeitgeber diesen Flow nutzen, so sollte er den MA lebenslang die Möglichkeiten der Entwicklung bieten: neue Herausforderungen (diese dürfen nicht zu angstaussendend sein) müssen geboten und Bewältigungsmechanismen angeregt und unterstützt werden. Um eine langfristige Überforderung der MA zu verhindern, sollte parallel zum Erweitern der eigenen Kompetenzen eine Abgabe alter, nicht mehr als befriedigend erlebter Aufgaben ermöglicht werden. Dieses Verfahren kann man als „sanfte Rotation“, als „Fließen durch die Aufgaben“ (fließen= to flow) bezeichnen.

3. Das Prinzip der situativen Führung

Was kennzeichnet die Situation, in der sich eine FK befindet?

„Situation“ in der Führungsarbeit ist ein vielschichtiger Begriff, den ich aber in dieser Dokumentation auf drei wesentliche Elemente zurückführen möchte. Diese drei Elemente sind

- Der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin, mit der die Führungskraft zusammenarbeitet
- Die Zeit, die eine FK für Führung zur Verfügung hat
- Die Komplexität der Aufgaben, welche die MA zu erledigen haben

Der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin, mit der die Führungskraft zusammenarbeitet

Um MA richtig führen zu können, muß eine FK beachten, daß unterschiedliche Menschen unterschiedliches Führungsverhalten benötigen, um zum Ziel geführt zu werden. Daher werde ich im folgenden versuchen, die MA etwas näher zu beschreiben.

Die Zeit, die die FK für Führung zur Verfügung hat

Hier ist nicht gemeint, ob eine FK für Führungsarbeit überhaupt die Zeit hat (die hat sie, und wenn sie glaubt, sie nicht zu haben, muß sie sich diese Zeit eben nehmen). „Zeit für Führung“ heißt vielmehr, ob bis zur Erledigung der anliegenden Aufgabe überhaupt die Möglichkeit besteht, auf den MA einzugehen, oder ob man aufgrund von „Gefahr im Verzug“ schnell und anweisend handeln muß. Keine Zeit hat sicherlich die Feuerwehr im Angriffsfall, auch nicht die Polizei bei einem Einsatz². Dort wäre das, was später als „situative Führung“ bezeichnet wird, nicht möglich. Aber sowohl Feuerwehr wie auch Polizei führen im Einsatz (keine Zeit) anders, als im Routinebetrieb (Zeit ist vorhanden). So steht denn auch im Handbuch der Polizei NW zum kooperativen Führungsstil schon in der Einleitung, daß der beschriebene Führungsstil im Routinebetrieb, nicht aber im Einsatz seine Gültigkeit hat.

Die Situation, in der sich eine „normale FK“ befindet, ähnelt sicher nicht dem Einsatz von Polizei oder Feuerwehr³, so daß „situative Führung“ grundsätzlich möglich sein wird.

- **Die Komplexität der Aufgaben, welche die MA zu erledigen haben**

Je komplexer Aufgaben sind, desto qualifizierter ist oft das Personal, mit dem die FK arbeiten muß. Und qualifiziertes Personal erwartet einen wertschätzenden und beteiligenden Führungsstil. Daher können solche MA auch nicht wie kleine Kinder behandelt und ohne Schaden „direktiv behandelt“ werden. Die meisten FK gerade im Verwaltungsbereich haben es heute eher mit solchen qualifizierten MA zu tun. Auch dies verlangt von der FK die Anpassung an den / die MA.

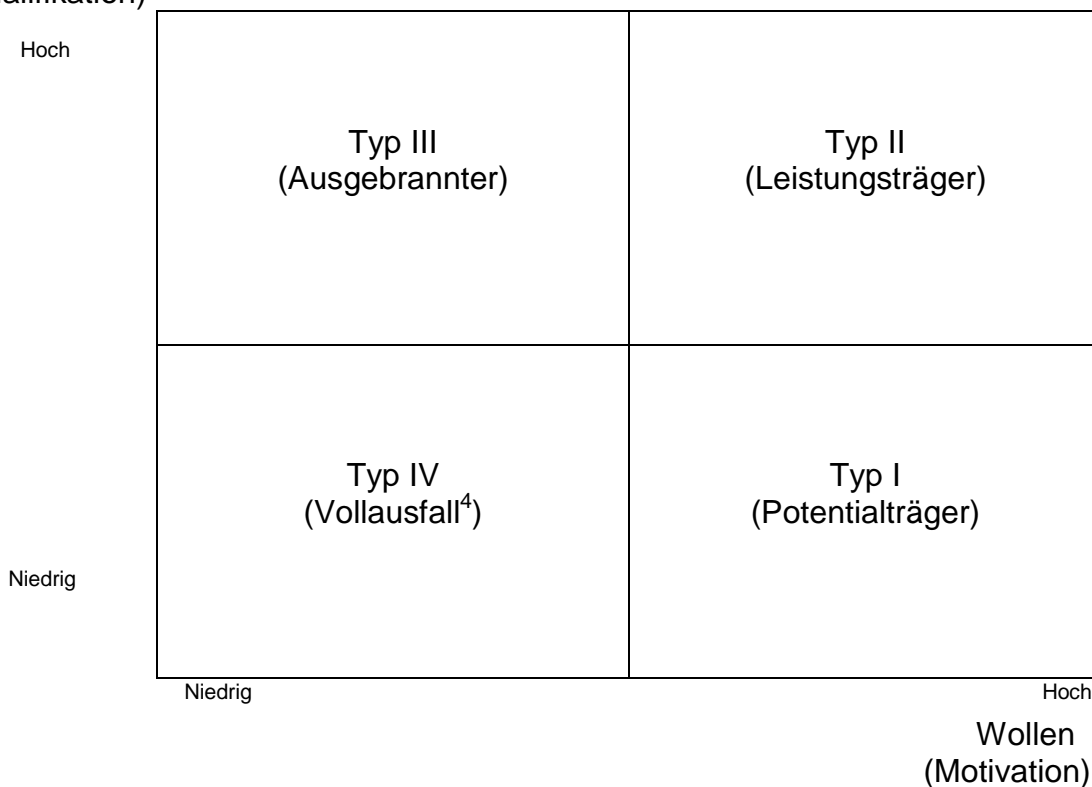
² Deshalb wird in solchen Situationen auch „direktiv“ geführt, für Notsituationen ohne Zeitfenster der m.E. einzig angemessene Führungsstil.

³ Obwohl viele FK das selbst ganz anders sehen. Hier herrscht ständig extreme Zeitnot. Entscheidungen müssen sofort gefällt werden, sonst...vielleicht ist diese Selbst-Wahrnehmung aber auch verzerrt, oder der Streß ist hausgemacht.

MitarbeiterInnentypen

Nicht alle MA sind gleich. Um eine Kategorisierung von MitarbeiterInnen zu ermöglichen, nehme ich hier das Modell von Hersey & Blanchard auf, welches MA in vier Typen einteilt. Dazu sind maßgeblich zwei Merkmale: die Qualifikation eines MA (das Können), und seine/ ihre Motivation (das Wollen).

Können
(Qualifikation)



Die Trennlinie zwischen „Hoch“ und „Niedrig“ markiert jeweils den Grenzwert, an dem die Motivation / Qualifikation für die besetzte Position gerade eben ausreicht.

⁴ Übersetzung des Original-Begriffes „litter-box“ wäre „Mülleimer“. Dieser Begriff stößt jedoch immer wieder bei Seminar-TeilnehmerInnen auf Ablehnung. Daher habe ich mich dazu entschlossen, den Begriff „Vollausfall“ zu verwenden (in Abkehr von der Original-Terminologie) in der Hoffnung, daß dieser Begriff nicht zu solchen Mißverständnissen führt.

Was für ein Typ ist mein(e) MitarbeiterIn?

Beim Versuch, MA in einer der 4 Kategorien unterzubringen, werden Sie bemerkt haben, daß dies so einfach nicht geht. Daher sollten Sie ein MA-Portfolio aufstellen. Dazu brauchen Sie:

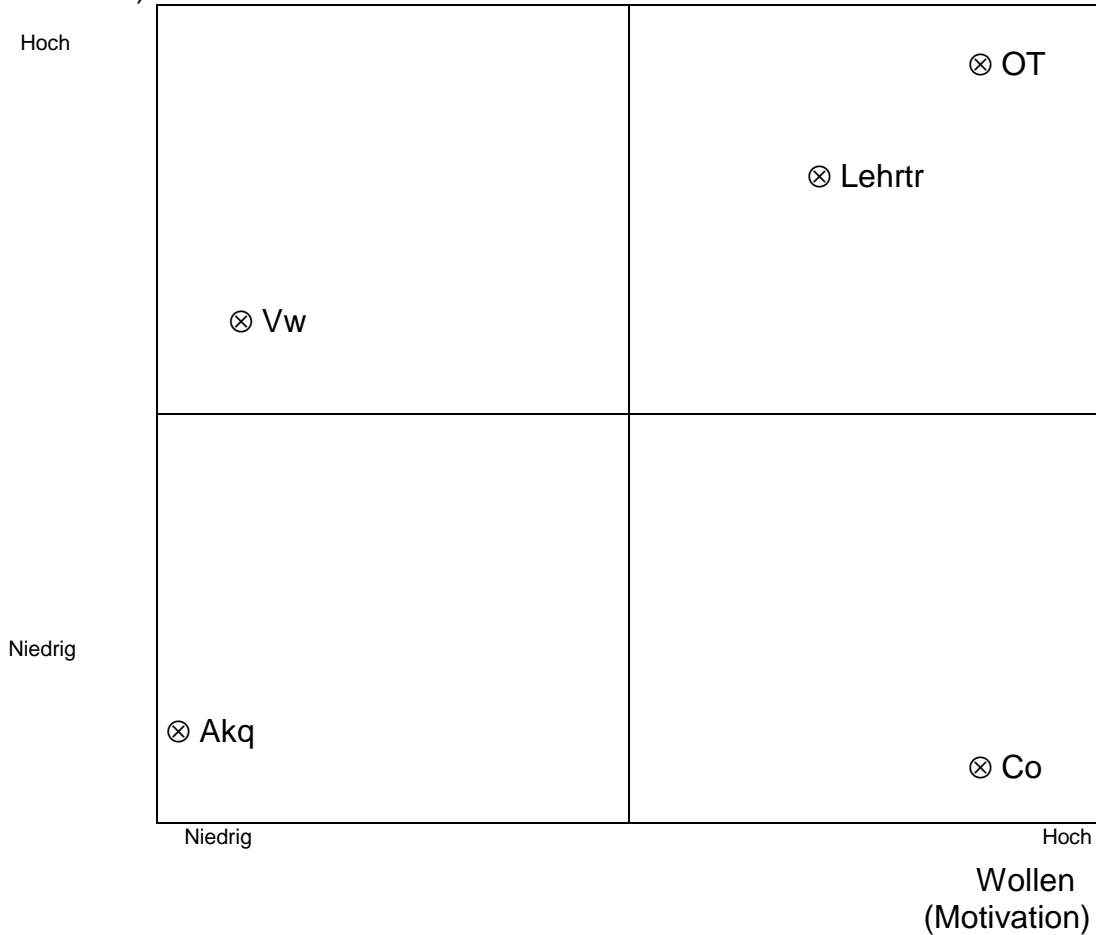
1. Die Aufgaben des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin
2. Die Gewichtung der Aufgabe
3. Die Einstufung der Aufgabe in die 4 Felder.

An einem Beispiel möchte ich Ihnen dieses Portfolio einmal verdeutlichen:

1. Die Aufgaben sind...
 - Operatives Training (OT)
 - Verwaltungsaufgaben (Vw)
 - Neukundenakquisition (Akq)
 - Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen (Ein)
 - Coaching (Co)
2. Diese Aufgaben in eine Rangreihe gebracht für die Position eines „Gruppenleiters PE“ (wichtigste Aufgabe zuerst)...
 - Neukundenakquisition (Akq)
 - Verwaltungsaufgaben (Vw)
 - Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen (Ein)
 - Operatives Training (OT)
 - Coaching (Co)

3. Und nun noch die Positionierung der Aufgaben in das 4-Felder-Schema...

Können
(Qualifikation)



Urteilen Sie selbst: wie gut paßt Ihrer Meinung nach der Mitarbeiter auf die besetzte Position des Gruppenleiters? Nicht so gut, vor allem in den wichtigsten Aufgaben. Ein einfacher Trainer (ohne Gruppenleiterfunktionen) hätte übrigens nur noch die Aufgaben „operatives Training“ und „Coaching“. Dies würde viel besser zum individuellen Profil der beschriebenen Person passen.

Daher haben wir nun zwei Möglichkeiten:

Wir ändern das Profil der Person in den Bereichen, in denen Aufgaben nicht in Feld II liegen, oder wir geben der Person eine neue Position mit passenden Aufgaben (hier z.B. der Einsatz als einfacher Trainer).

Auf den nächsten Seiten möchte ich mich nun zunächst damit beschäftigen, wie man eine Veränderung durch Führungsverhalten bewirken kann. Anschließend sollten wir darüber nachdenken, was man tun kann, wenn dieses Konzept scheitert (Eskalation). Und schließlich sollten wir noch darüber reden, was als letzter Ausweg bleibt, wenn auch die Eskalation mißlingt.

4. Veränderung durch Führung

Stufe 1:
Der situative Einsatz von Delegation und Kontrolle

Typengerechte Führung

Der Begriff „typengerechte Führung“ meint, daß wir in unserem Führungsverhalten auf die Fähigkeiten und Neigungen der MA eingehen sollte, um zu unseren Zielen zu kommen. Denn Führung findet nicht *gegen die MA* statt, auch nicht *ohne die MA*, sondern nur *mit den MA*.

Zur Führung der MA sollte zunächst einmal klar sein, welche Ziele wir mit Führung überhaupt bei den vier Typen verfolgen.

In der nachstehenden Übersicht sind die Ziele dargestellt:

Können
(Qualifikation)

Hoch	<p>Typ III (Ausgebrannter)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenerledigung • Qualifikation erhalten • Motivation reaktivieren 	<p>Typ II (Leistungsträger)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenerledigung • Qualifikation erhalten • Motivation erhalten
Niedrig	<p>Typ IV (Vollausfall⁴)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenerledigung • Motivation reaktivieren • Qualifikation steigern 	<p>Typ I (Potentialträger)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenerledigung • Qualifikation steigern • Motivation erhalten
	Niedrig	Hoch

Wollen
(Motivation)

Diese sehr unterschiedlichen Ziele bedürfen auch eines individuellen Führungsverhaltens. Dies wird als „situativer Führungsstil“ bezeichnet. Situative Führung bedeutet also, auf den MA einzugehen, seine Neigungen und Fähigkeiten zu nutzen und – wenn nötig – den Bedürfnissen anzupassen. Dies wenn möglich nicht gegen, sondern mit dem / der MA.

⁴ s.o.

Situative Führung setzt, wie auch viele andere Führungsstile, die Instrumente der Delegation und der Kontrolle ein, jedoch nicht bei allen MA gleich, sondern angepaßt an den jeweiligen MA-Typen.

Daher möchte ich im folgenden Delegation und Kontrolle nicht nur kurz reflektieren, sondern vor allem auch in das Vier-Felder-Schema einpassen, um das Prinzip der situativen Führung deutlich zu machen.

Beginnen möchte ich mit der Delegation.

Delegation als Führungsinstrument

Erklärungen zur Delegation
Der situative Einsatz von Delegation

Vollständige Delegation

...ist die Abgabe von...

- Aufgabe
- Kompetenz
- Verantwortung

...durch die Führungskraft...

...und die Übernahme von...

- Aufgabe
- Kompetenz
- Verantwortung

..durch den MA ("Commitment")

Dies bedeutet in der Praxis, daß die FK auf den MA nicht nur die Aufgabe überträgt, sondern daß auch Entscheidungsfreiheiten und -spielräume sowie Verantwortlichkeiten an den MA abgegeben werden.

In einer Hochschulverwaltung bedeutet dies im Einzelfall die Prüfung, welche Befugnisse, Vollmachten und auch Verantwortungen auf den MA übertragen werden können.

Zu beachten ist, daß dieser Forderung der vollständigen Delegation die in der Regel hohen Kontrollwünsche der FK entgegenstehen.

Einige Bemerkungen zur Delegation

Echte Delegation beinhaltet...

- eine klare Zielvorgabe (möglichst konkret beschriebener Endzustand; Termin, bis wann das Ergebnis erzielt werden soll; Definition der Ressourcengrenzen)
- Freiraum (Entscheidungsspielräume in Grenzen)
- kalkuliertes Risiko (denn Fehler und Fehlentscheidungen sind möglich und müssen akzeptiert werden)

Mögliche Vorteile von Delegation...

...für den Vorgesetzten:

- Entlastung von Routine- und Mitarbeiteraufgaben
- Erledigung der Aufgabe durch eine(n) Experten/-in
- Schaffung von Freiräumen
- Höhere Mitarbeiterzufriedenheit

...für den Mitarbeiter:

- Erhöhung der Freiräume
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Einbringen der eigenen Kompetenz
- Einen Sinn in der Arbeit

Mögliche Nachteile von Delegation...

...für den Vorgesetzten:

- Frage nach der eigenen Existenzberechtigung
- Liebgewonnene Aufgaben fallen weg
- Angst vor möglicher Konkurrenz durch den Mitarbeiter
- Unsicherheit in der Aufgabenerledigung
- Gefühl des Kontrollverlusts
- Notwendigkeit der Beschäftigung mit der Führungsaufgabe

...für den Mitarbeiter:

- Angst vor Versagen
- Bequemlichkeit wird gestört
- Leistungseinschätzung wird möglich
- Eigeninitiative und Verantwortung wird gefordert
- Entschuldigungsmöglichkeiten sinken

Regeln für Delegation

1. 7 W's (Wer macht was bis wann mit wem, wozu, wie und wo?)
2. Delegationsgespräch führen
3. Auftrag klären
4. Raum für Rückfragen lassen
5. Kontrolle ankündigen und durchführen
6. Mögliche Anreize/Sanktionen klären
7. Keine Rückdelegation zulassen
8. Sich ansonsten raushalten und Abmachungen einhalten

Rückdelegation

...ist das (teilweise) Zurückgeben oder -nehmen von delegierten Aufgaben

Mögliche Ursachen:

- FK-Aufgabe ist ungeliebt
- Führungsaufgaben werden in der Organisation nicht anerkannt
- MA ist unsicher
- FK hat kein Vertrauen in den MA
- unklare Zielvorgaben
- Betonung der eigenen Wichtigkeit
- starke Kontrollbedürfnisse

Typengerechte Delegation

Delegation ist nicht gleich Delegation. Bei den vier Typen sollte man sich unterschiedlich verhalten, um die weiter oben benannten Ziele zu erreichen. Die nachfolgende Übersicht zeigt, welches Delegationsverhalten bei den einzelnen Typen am sinnvollsten ist:

Können
(Qualifikation)

Hoch	<p>Typ III (Ausgebrannter)</p> <p>partizipieren o. anordnen</p>	<p>Typ II (Leistungsträger)</p> <p>delegieren</p>
Niedrig	<p>Typ IV (Vollausfall⁴)</p> <p>partizipieren und anleiten oder dirigieren</p>	<p>Typ I (Potentialträger)</p> <p>anleiten</p>
	Niedrig	Hoch
		Wollen (Motivation)

⁴ s.o.

Erläuterungen

Anleiten bedeutet...

...folgende Ziele umzusetzen:

- Fachliche Weiterqualifikation
- Erhaltung der Motivation
- Aufgabenerledigung

...folgendes Vorgehen bei der Delegation zu zeigen:

- Fortbildungsmöglichkeiten (z.B. kollegiale Beratung oder Anleitung durch die FK) eröffnen
- Ggf. über mögliche Wege sprechen
- Fachlich stufenweise anspruchsvollere Aufgaben stellen, das erreichte Niveau stabilisieren
- Begleitend beraten (mit nachlassender Intensität bei wachsender Qualifikation)
- Fachlich kontrollieren (Zwischenkontrollen)
- Anerkennung und Lob, keine Bestrafung für Fehler

Delegieren bedeutet...

...folgende Ziele umzusetzen:

- Aufgabenerfüllung
- Erhalt/Steigerung des Leistungsstandards (Qualifikation erhalten, keine Unterforderung, Schutz vor Überforderung)
- Erhalt/Steigerung der Motivation
- Ausschöpfung/Nutzung des Potentials

...folgendes Vorgehen bei der Delegation zu zeigen:

- Information: Ziele erläutern, Bedeutung der Aufgabe darstellen
- Einsicht erreichen
- Weitgehende Kompetenzen vergeben
- Sich raushalten aus der Umsetzung
- Am Ende ggf. loben

Partizipieren bedeutet...

...folgende Ziele umzusetzen:

- Aufgabenerfüllung
- Förderung/Reaktivierung der Motivation
- Erhaltung/Nutzung der Fachkompetenz

...folgendes Vorgehen bei der Delegation zu zeigen:

- Motivierungsgespräche: was kann den MA dazu bewegen, die zu bewältigende Aufgabe anzunehmen (nach dem Preis suchen)
- Den Preis zahlen, wenn es möglich ist und die FK es will
- Ggf. Aufgabenauswahl nach fachlicher Kompetenz und Lust (neigungs- und qualifikationsgerechter Einsatz)
- Über mögliche Wege sprechen, um ein Interesse zu erzielen
- Enge zeitliche Zielvorgaben (evtl. Zwischenziele)
- Entscheidungsfreiheiten innerhalb der fachlichen Seite
- Lob bei Erfolg
- Bei mangelnder Kooperation des MA (nennt Preis nicht, Preis zu hoch...): anordnen

Dirigieren bedeutet...

...folgende Ziele umzusetzen:

- Erzeugen/steigern der Motivation
- Verbesserung des Leistungsstandards
- Aufgabenerledigung

...folgendes Vorgehen bei der Delegation zu zeigen:

- Motivierungsgespräche: was kann den MA dazu bewegen, die zu bewältigende Aufgabe anzunehmen (nach dem Preis suchen)
- Den Preis zahlen, wenn es möglich ist und die FK es will
- Ggf. Aufgabenauswahl nach fachlicher Kompetenz und Lust (neigungs- und qualifikationsgerechter Einsatz)
- Übertragung von umsetzbaren, ggf. neigungsgerechten Teilaufgaben
- Wege aus Ausbildungsgründen besprechen
- Relativ engen Rahmen setzen
- Kontrolle der Teilaufgaben auch durch Zwischentermine und –schritte
- Bei mangelnder Kooperation des MA (nennt Preis nicht, Preis zu hoch...): anordnen und Anleiten erzwingen

Kontrolle als Führungsinstrument

Erklärungen zur Kontrolle
Der situative Einsatz von Kontrolle

Kontrolle

Nach der betriebswirtschaftlichen Definition bedeutet Kontrolle, einen

„Soll-Ist-Vergleich“

durchzuführen. Dazu müssen zumindest Vorstellungen über das „Soll“ (Ziele, Erwartungen, Normen...) vorhanden sein. Darüber hinaus ist auch die Messung des „Ist“ (Leistungsmessung...) notwendig.

Wozu dient Kontrolle?

Kontrollen können sehr unterschiedliche Funktionen haben. Die wesentlichen sind

- **Die Übersicht behalten:** läuft alles so, wie man es geplant hat. Sind die Vorstellungen, die man über die MA und die Organisation hat, zutreffend. Oder passen Weltbild und Realität schon nicht mehr zusammen?

Bewertungsfunktion

- **Fehlervermeidung:** einen Fehler erkennen, bevor er sich auswirkt – oder aber einen Fehler durch dessen Wirkung erkennen, und ihn zukünftig vermeiden.

Präventivfunktion

- **Um mehr herauszuholen:** Kontrolle ermöglicht Lob und zeigt Interesse – und Kontrolle normiert Verhalten⁵ (wenn der Kontrollierte weiß, daß Kontrollen ausgeübt werden und möglicherweise Sanktionen folgen).

Motivationsfunktion

- **Um Verhalten von MA zu stabilisieren oder zu verändern:** Wer MA beeinflussen will, muß ihr Verhalten kennen und bewerten. Oft wird dies „die erzieherische Funktion der Kontrolle“ genannt.

Beurteilungsfunktion

⁵ In der Tat zeigen Untersuchungen, daß alleine das Wissen darum, daß eine Kontrolle existiert, Verhalten in Richtung der gewünschten Norm beeinflusst (Denken Sie das nächste mal daran, wenn Sie auf der Autobahn auf die Bremse gehen, nur weil dort Tempo 100 steht. Warum bremsen Sie? Aus Einsicht? Aus Lust? Oder weil Sie Sorge haben, man könnte Sie erwischen (Kontrolle und Sanktionen)?

Die Grundformen von Kontrolle

Kontrollen kann man auf ganz unterschiedliche Arten durchführen. Der Einfachheit halber will ich aber eine Klassifikation vornehmen, die man in der Literatur häufig findet. Dort wird unterschieden nach

1. Fremdkontrollen (die durch einen Kontrolleur durchgeführt werden, der nicht identisch mit dem / der BearbeiterIn ist).
2. Selbstkontrollen (bei denen KontrolleurIn und BearbeiterIn identisch sind – und bei der niemand anderes mehr auf die Wege oder Ergebnisse schaut)

Sowohl Fremd- als auch Selbstkontrollen können dann noch einmal differenziert werden in

- Methodenkontrollen (die sich darauf beziehen, wie jemand ein Ergebnis erzielt)
- Ergebniskontrollen (die sich nur dafür interessieren, ob das erzielte Ergebnis im Bereich des gewünschten liegt, nicht aber dafür, wie es erreicht wurde)

Dann ist auch die Kontrolldichte noch interessant: Schaut man sich jeden Weg / jedes Ergebnis an (vollständige Kontrolle), oder sieht man nur Ausschnitte (unvollständige, stichprobenhafte Kontrollen).

Und schließlich die Frage des Zeitpunktes: wird parallel zur Arbeit kontrolliert (begleitende Kontrollen), oder aber schaut man zu einem späteren Zeitpunkt hin (rückblickende Kontrollen).

Um das Verwirrspiel nicht zu weit zu treiben, unterscheiden wir hier nur 4 Arten von Kontrollen:

1. **begleitende Kontrolle** (eine parallel oder in engem zeitlichen Abstand zur Bearbeitung erfolgende Methodenkontrolle, möglichst vollständig)
2. **Stichprobe** (unvollständige, stichprobenhafte Methodenkontrollen, die in nicht zu weitem zeitlichen Abstand zur Bearbeitung stehen)
3. **Ergebniskontrolle** (bei denen der Weg nicht mehr interessiert, sondern nur noch, ob das vorliegende Ergebnis in einem Zielkorridor liegt. Ergebniskontrollen finden oft in zeitlichen Abstand statt, sie sind auch oft nur auswählend)
4. **Selbstkontrolle** (die bearbeitende Person prüft einzig und alleine selbst die (Nicht-)Identität zwischen Soll und Ist)

Betrachtungen zu den Kontrollformen

Kontrollform	Vorteile	Nachteile	Einsatz bei
Begleitende Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> - Sehr hohe Sicherheit - Sofortige Kompensation von Fehlern 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitintensiv - Schränkt MA ein - Eigenverantwortung reduziert 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausbildung - Gefährlichen Aufgaben
Stichprobe	<ul style="list-style-type: none"> - Weniger zeitintensiv - Schafft ausreichenden Überblick bei geringen Kosten - Hoher Motivationsdruck - Berechenbar für MA 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine 100%-ige Sicherheit - Nur nachträglich - Nur zeitversetzt möglich 	<ul style="list-style-type: none"> - Große Zahl gleichartiger Fälle - Grundvertrauen in MA
Ergebniskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle sehr preiswert - Motivierend - Hohe Rechtssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> - Schaden kann erst spät vermieden werden - Die Bearbeitungsmethode bleibt unbekannt - Keine Prozeßoptimierung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> - Klare Aufträge, Ziele - Kein hoher Schaden zu erwarten - MA beherrscht Methoden
Selbstkontrolle	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Motivation - Fördert Verantwortungsbewußtsein der MA - Schafft Zeitvorteile - Geringe Prüfkosten - Direkte situationsbezogene Entscheidung 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Sanktionsmöglichkeiten - Subjektive Entscheidung - Gefahr der Willkür - Schmoren im eigenen Saft - Gefahr des Schlenndrian - Geringe Nachvollziehbarkeit der Arbeit für andere - Keine äußere Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> - Hochqualifizierte und hochmotivierte MA

Nun ist Kontrolle ausüben, wie man an der vorstehenden Tabelle sieht, stets mit der Demonstration von Macht verbunden: in der Regel ist der Kontrolleur der Mächtige. Daher haben auch FK wie MA nicht selten Probleme in der Ausübung von Kontrollen. Jedoch reagieren Menschen sehr unterschiedlich auf Kontrollen. Woran liegt das? Das nachstehende Modell von Albert Ellis versucht, die Reaktionen von Menschen auf Situationen erklärbarer zu machen. Der Tenor dieses Modells ist: „nicht die Situation bewirkt ein Verhalten, sondern das, was der Mensch aus ihr macht“.

ABC-Analyse von Verhaltensmustern

Das menschliche Verhalten wird in Verhaltensmustern beschrieben. Dieses Muster zerfällt in drei Komponenten:

1. Die *emotionale Komponente* (z.B. Angst, Wut, Trauer, Freude, Überraschung, Ekel, um nur die 6 Grundgefühle nach Ekman zu benennen)
2. Die *vegetative Komponente* (z.B. Anstieg der Herzrate, Veränderung der Hautleitfähigkeit etc.)
3. Die *verhaltensbezogene Komponente* (z.B. Weglaufen, Problemlöseverhalten zeigen etc.)

Äußerlich sichtbar sind

- die verhaltensbezogene Komponente unmittelbar,
- die emotionale Komponente meist nur in der Mimik, die allerdings der Kontrolle des Individuums unterliegt,
- die vegetative Komponente schließlich an Signalen wie z.B. Erröten usf. Diese Signale sind oft zu schwach, um wahrgenommen zu werden, unterliegen andererseits allerdings auch nicht der Kontrolle des Individuums.

Bevor ein Individuum auf eine Situation (A) mit einem Verhaltensmuster (C) reagiert, läuft fast in jedem Fall eine automatisierte und damit sehr schnelle Bewertungsreaktion (B) ab. Dabei werden die Signale, die von den Sinnesorganen kommen, nach einer getrennten neuronalen Verarbeitung in den primären Wahrnehmungszentren (z.B. im Hörzentrum, im Sehzentrum) und nach einer Zusammenführung im „Tor des Bewußtseins“ (Nucleus Thalamicus genannt) in die Großhirnrinde (Cortex) weitergeleitet. Dort finden die o.g. Bewertungsprozesse statt, die z.T. auf persönlicher Erfahrung beruhen (erinnern Sie sich bei bestimmten Liedern schon mal ein bestimmte Gefühlsstimmungen oder Situationen?), z.T. auf übertragener Erfahrung (z.B. von den Eltern erzählt und damit gelernt), teilweise allerdings auch auf purer Spekulation.

Für das Individuum ist es nicht von Bedeutung, ob die Bewertung erfahrungsabhängig ist oder „nur ein Gefühl“, denn die Schnelligkeit der Bewertung (wenige Sekunden bis Bruchteile von Sekunden) verhindert ein kritisches Hinterfragen.

Die Bewertung schließlich erzeugt das oben bereits genannte Verhaltensmuster.

Nach Goleman⁶ sind über 99,9% aller Verhaltensmuster Reaktionen auf Bewertungsautomatismen. Einzige Ausnahmen sind die sog. „emotionalen Attacken“, in denen eine Bewertung durch die Großhirnrinde nicht stattfindet.

Bei der emotionalen Attacke bedingt eine neuronale Durchschaltung von den Wahrnehmungszentren über den Thalamus zum Gefühlszentrum, daß eine dort entstehende Gefühlsreaktion eine unmittelbare Verhaltensreaktion auslöst. Diese ist zeitlich sehr schnell (ca. 1/100 sec) und damit in extremen Gefahrensituationen durchaus überlebenssichernd. Da diese Reaktion nur in wahrgenommenen extremen Gefahrensituationen entsteht, können wir sie im Berufsleben i.d.R. vergessen!

⁶ Der das bekannte Buch „Emotionale Intelligenz“ geschrieben hat

Das Entstehen von Verhaltensmustern im Überblick

A *auslösende Situation*

B *Bewertungsprozeß*

C *Verhaltensmuster (Consequenz)*

- vegetativ
- emotional
- verhaltensbezogen

Mögliche Gedanken bei Kontrolle (B's)

1. Warum wird kontrolliert?
2. Warum werde ich? Kontrolliert?
3. Warum werde ich jetzt kontrolliert?
4. Ist die Kontrolle angemessen in ihrer Form?
5. Was kommt raus bei der Kontrolle? Was bedeutet dies für mich?

Wenn die Fragen durch den Kontrolleur nicht frühzeitig beantwortet werden, wird sich der / die Kontrollierte seinen / ihren eigenen Reim darauf machen. Sollte die Selbst-Beantwortung negativ verlaufen („man kontrolliert mich aus Schikane“) tritt ein Abwehrverhalten gegen die Kontrolle auf, das man als Trotzverhalten (Reaktanz) bezeichnen kann. Dieses Trotzverhalten ist unerwünscht, denn es ist häufig destruktiv, daher nennt man es „unerwünschtes“ (disfunktionales) Verhalten.

Werden die Fragen positiv beantwortet („die Kontrolle findet zu meiner Sicherheit statt“), dann wird die Kontrolle akzeptiert, und es besteht die Chance eines „erwünschten“ (funktionalen) Verhaltens: der Anpassung an die Norm (das Zeigen des Verhaltens, daß man durch Kontrolle „erzwingen“ wollte).

Die möglichen Reaktionen auf Kontrolle sind also nicht so sehr davon abhängig, wie es der Kontrolleur gemeint hat, sondern wie die Kontrolle wahrgenommen wurde. Diese Reaktionen sind auf der folgenden Seite noch einmal zusammengefaßt:

Mögliche Reaktionen auf Kontrolle (C's)

Funktionale Reaktionen (Anpassungsverhalten)

Normorientiertes Verhalten

Dysfunktionale Reaktionen (Trotzverhalten)

1. Offenes Verweigern der Kontrolle
2. Klimaverschlechterung (Liebesentzug)
3. Ausrichtung des Verhaltens *nur* an den Kontroll-Normen (Dienst nach Vorschrift)
4. Ausspähen von Kontroll-Lücken
5. Manipulation der zur Kontrolle notwendigen Informationen

Wie Sie sehen, ist die Gefahr der Fehlreaktion durch den / die MA groß.
Daher sollten bei Kontrollen einige Regeln beachtet werden:

Konsequenzen für Kontrollen

1. Sinn von Kontrollen vermitteln (vorher besprechen)
2. Keine unsinnigen Kontrollen
3. Bei der Kontrolle des MA-Typ beachten (situative Kontrolle)
4. Keine Willkür bei Kontrollen
5. Kontrollgerechtigkeit
6. Neutrale Kontroll-Instanz (Kontrolle der Kontrolleure)
6. Nach der Kontrolle Feedback geben

Typengerechte Kontrolle

Wie kann nun eine situative Kontrolle aussehen. Das folgende Schaubild macht Ihnen einige Vorschläge

Können
(Qualifikation)

Hoch	<p>Typ III (Ausgebrannter)</p> <p>(Zwischen-) – Ergebniskontrolle</p>	<p>Typ II (Leistungsträger)</p> <p>Selbstkontrolle/ Ergebniskontrolle</p>
Niedrig	<p>Typ IV (Vollausfall⁴)</p> <p>große Stichproben/ Begleitende Kontrolle</p>	<p>Typ I (Potentialträger)</p> <p>Stichprobe/ Begleitende Kontrolle</p>
	Niedrig	Hoch

Wollen
(Motivation)

⁴ s.o.

5. Veränderung durch Führung

Stufe 2:
Die Eskalation

Was tun, wenn der Erfolg ausbleibt?

Führungsarbeit im bisher beschriebenen Sinn setzt immer eines voraus, wenn Sie Erfolg haben wollen: die Bereitschaft des / der MitarbeiterIn, sich anzupassen und sich zu ändern. Nun darf man diese Bereitschaft nicht unbedingt voraussetzen. Daher besteht durchaus eine reelle Chance, daß Sie mit der bisherigen Vorgehensweise Mißerfolge erleiden werden.

Auch für diese Fälle sollten Sie daher einen Weg haben. Ich möchte Ihnen daher im folgenden vorschlagen, welche Schritte Sie bei Mißerfolgen gehen könnten.

Zunächst einmal halte ich es für wichtig, daß Sie sich selbst ein Limit setzen, wie oft / lange Sie versuchen wollen, MA durch Führungsmaßnahmen zum Typ II zu machen.

Wenn dieses Limit erreicht ist, können Sie nach dem folgenden Konsequenzmodell verfahren:

Können
(Qualifikation)

Hoch

Niedrig

Typ III (Ausgebrannter)	Typ II (Leistungsträger)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Feedbackgespräch führen: dem MA deutlich machen, daß man mit dem Erreichten unzufrieden ist. Das Ziel (Reaktivierung) nochmals verdeutlichen und eine letzte Frist setzen. Mögliche Konsequenzen bei weiterem Mißerfolg verdeutlichen. 2. Bewährungsmöglichkeit geben: die gesetzte Frist als letzte Chance abwarten. 3. Gespräch führen und bei erneutem Mißerfolg Konsequenzen umsetzen 4. Konsequenzen können Sanktionen beinhalten 	<p>Keine Maßnahmen notwendig, da kein Mißerfolg vorliegt</p>
Typ IV (Vollausfall⁴)	Typ I (Potentialträger)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Feedbackgespräch führen: dem MA deutlich machen, daß man mit dem Erreichten unzufrieden ist. Das Ziel (Reaktivierung und Qualifizierung) nochmals verdeutlichen und eine letzte Frist setzen. Mögliche Konsequenzen bei weiterem Mißerfolg verdeutlichen. 2. Bewährungsmöglichkeit geben: die gesetzte Frist als letzte Chance abwarten. 3. Gespräch führen und bei erneutem Mißerfolg Konsequenzen umsetzen 4. Konsequenzen können Sanktionen beinhalten 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Feedbackgespräch führen: dem MA deutlich machen, daß man mit dem Erreichten unzufrieden ist. Das Ziel (Qualifizierung) nochmals verdeutlichen und eine letzte Frist setzen. Mögliche Konsequenzen bei weiterem Mißerfolg verdeutlichen. 2. Bewährungsmöglichkeit geben: die gesetzte Frist als letzte Chance abwarten. 3. Gespräch führen und bei erneutem Mißerfolg Konsequenzen umsetzen 4. Konsequenzen sind nie Sanktionen

Niedrig

Hoch

Wollen

⁴ s.o.

(Motivation)

Die anzukündigenden Konsequenzen sollten Sie sich vorher gut überlegen und prüfen, ob sie den folgenden Bedingungen genügen:

- Können Sie diese Konsequenzen wirklich mit einer Mindestwahrscheinlichkeit umsetzen? Dazu sollten Sie auch ggf. Ihren VG und auch andere Bereiche (Personalbereich, Justitiariat) anhören
- Wollen Sie diese Konsequenzen auch umsetzen (oder ist es wahrscheinlich, daß es Ihnen doch zu unangenehm wird)? Denken Sie daran: wer mit etwas „droht“, muß auch bereit sein, es umzusetzen!

Für wesentlich an dem vorgeschlagenen Modell halte ich übrigens, daß Sie...

1. nicht unbefristet und daher unendlich lange versuchen, mittels Führungsarbeit eine Veränderung des unerwünschten Zustands zu erreichen
2. mögliche Konsequenzen ankündigen, um dem / der MA die Kosten seines Verhaltens deutlich zu machen (zwecks Berechenbarkeit)
3. dem / der MA die Chance geben, sich die Konsequenzen selbst auszusuchen. Daher brauchen Sie auch bei einer notwendigen Umsetzung kein „schlechtes Gewissen“ zu haben: der / die MA hat es sich tatsächlich nach eindringlicher Vorwarnung und ausreichenden Versuchen, den Zustand auf anderem Wege zu lösen, selbst ausgesucht.

7. Wenn „Verändern über Führung“ scheitert:

Wege des Selbstmanagements

Wie geht man vor, wenn nichts mehr geht?

Auch das Konsequenzmodell kann scheitern, und zwar dann, wenn...

1. Es keine Konsequenzen gibt, die Sie ankündigen könnten (Vorsicht: diese Erklärung wird meiner Erfahrung nach gerne und schnell genommen, obwohl Konsequenzen praktisch und tatsächlich möglich wären)
2. Ihre Organisation / Ihr VG Ihnen nicht ermöglichen, Konsequenzen anzukündigen (weil es zu unangenehm wäre oder nicht „dem Stil des Hauses entspricht“)
3. Ihre Organisation / Ihr VG Ihnen zwar zunächst eine Unterstützung zusagt, Sie aber dann doch fallenläßt
4. Der / die MA bereit ist, die Konsequenzen zu tragen (den höheren Preis zu zahlen)

Auch in dieser Situation sollten Sie sich noch einen Weg offenhalten. Daher möchte ich Ihnen hier noch einen Vorschlag machen, wie Sie mit dieser Situation (die Ihnen bestimmt noch begegnen wird) umgehen könnten.

Zur Einstimmung möchte ich zurückgehen auf Sprenger, der in seinem Buch „Das Prinzip Selbstverantwortung“ folgende These aufgestellt hat: „Sie sind genau da, wo Sie sein wollen!“ Diese These reizt zum spontanen Widerspruch. Natürlich wären Sie lieber woanders. Natürlich hätten Sie lieber andere Rahmenbedingungen? Und auch ein höheres Einkommen usf. Aber die Fragen seinen erlaubt: Wenn Sie lieber woanders wären, warum gehen Sie nicht dorthin (übrigens: wo genau wollen Sie eigentlich lieber sein)? Wenn Sie andere Rahmenbedingungen bevorzugen würden (welche übrigens genau?), warum suchen Sie sich nicht die passenden? Und: wenn Sie gerne mehr verdienen würden (wieviel würde Ihnen übrigens genügen und was wären Sie bereit, dafür zu investieren?), warum tun Sie es nicht? „Weil man nicht immer bekommt, was man will!“ werden Sie jetzt antworten. Stimmt! Aber man kann es versuchen. Und wenn Sie sich mit den jetzigen Umständen arrangieren (besser: trotz Unzufriedenheit dort verbleiben), dann tun Sie dies freiwillig. Sie geben auf und resignieren. Und um es mit Bertold Brecht klarer zu sagen: „Wer kämpft, kann verlieren. Wer nicht kämpft, hat schon verloren!“

Wenn eine Situation Ihnen nicht gefällt, haben Sie prinzipiell drei Möglichkeiten, mit dieser Situation umzugehen:

- Sie können die Situation ändern
- Sie können die Situation lieben lernen
- Sie können die Situation verlassen

Zu allen drei Möglichkeiten möchte ich Ihnen nun noch einige Ausführungen machen, bevor wir dann die Konsequenzen für unser Führungshandeln ziehen können.

- Sie können die Situation ändern

Eine Situation, die Ihnen nicht gefällt, sollten Sie versuchen, in Ihrem Sinne zu verändern. Dazu ist es notwendig, daß Sie sich verdeutlichen, was Sie wollen (viele Menschen wissen leider nur, was sie **nicht** wollen). Wie also soll die Situation aussehen, damit sie Ihren Vorstellungen entspricht? Nachdem Sie diese Frage für sich beantwortet haben, können Sie nun festlegen, auf welche Art Sie diese Bedingungen erreichen. Warten Sie nicht, daß ein anderer die Veränderungen für Sie übernimmt. Warum sollte er oder sie Ihnen helfen. Wer handelt, tut es schließlich für sich selbst.

Unsere bisherige Führungsarbeit war genau auf dieses Verändern ausgerichtet: eine Situation (z.B. der / die MA) war nicht so, wie wir es wollten. Wir haben eine Standortanalyse gemacht (Typzuweisung), haben uns gefragt, wohin wir wollen (Typ II genauer beschrieben, unsere Erwartungen an Motivation und Qualifikation reflektiert) und die festgestellten Diskrepanzen dem / der MA verdeutlicht. Alles bisher Beschriebene waren also Instrumente, um eine Veränderung in unserem Sinne zu bewirken.

Auch das Eskalationsmodell war der Versuch, eine Veränderung (mit anderen Mitteln) zu erwirken.

Scheitern wir mit diesem Instrumenten, dann bleibt uns der zweite Weg:

- Sie können die Situation lieben lernen

„Lieben lernen“ hört sich bizarr an, daher lachen TeilnehmerInnen an dieser Stelle im Seminar auch meist (übrigens häufig ein verzweifelt und resigniertes Lachen). „Lieben lernen“ bedeutet, daß nur Sie selbst sich zwingen, zu der vorliegenden Situation eine negative Einstellung zu haben. Denn wer zwingt Sie, zu denken „ich finde die Situation negativ)? Vielleicht können Sie ja etwas an Ihrer Einstellung verändern?!

Wer zwingt Sie beispielsweise, unter einem schwachen Chef zu leiden (sehen Sie es positiv: ein schwacher Chef läßt Ihnen Freiräume)? Was ist so schlecht an launenhaften KollegInnen (bringen Spannung in den Alltag)? Am Kollegen, der faul ist und trotzdem ein tolles Leben hat (könnten Sie auch, wenn Sie wollten – aber vielleicht wollen Sie ja gar nicht)? Es ist oft nur eine Frage des Blickwinkels und der Ansprüche, wie wir mit einer Situation umgehen. Mir selbst wurde dies deutlich an meiner Einstellung zum „typischen ÖPNV-Publikum“: früher habe ich es kaum ausgehalten, wie diese Menschen sich benehmen, heute sehe ich die gleichen Verhaltensweisen als ein unterhaltsames Element auf einer Fahrt (kann „reality-tv realer sein?).

„Lieben lernen“ kann bedeuten, seine Einstellung zu ändern, seine Ansprüche zu hinterfragen (Ansprüche muß man sich leisten können), sich zu arrangieren, die positiven Anteile an der Situation zu sehen (das halbvolle Glas).

Aber auch „lieben lernen“ funktioniert nicht immer. Daher bleibt uns noch:

- Sie können die Situation verlassen

Ehe jetzt bereits für Sie feststeht, daß Sie das eben nicht können: „verlassen“ kann bedeuten: krank werden (und Abstand einnehmen), sich in der Organisation um eine andere Aufgabe bemühen, innerlich kündigen, wirklich kündigen.

Wenn Sie eine Situation inakzeptabel finden, Sie sie aber nicht ändern können, es Ihnen auch nicht gelungen ist, ihr etwas positives abzurufen oder sich mit Ihr

freiwillig zu arrangieren: was hält Sie noch. Etwas so Negatives ist es nicht wert, daß man in ihm verbleibt.

Die Gründe, die Ihnen jetzt einfallen, die gegen ein Verlassen sprechen, sind entweder das Positive an der Situation („schließlich verdiene ich da ja mein Geld“), drücken vielleicht auch mangelnden Leidensdruck aus („woanders wäre es ja noch schlimmer“), zeigen, daß Sie noch Reserven haben („innerlich kündigen wäre nicht mein Stil“) oder vielleicht einfach nur zu bequem sind⁷ („das ist mir alles zu plakativ. Das Leben ist anders“).

Ich möchte nicht mißverstanden werden⁸: Ich empfehle Ihnen nicht, zu gehen. Auch nicht, die Situation zu lieben. Auch verändern empfehle ich Ihnen nicht. Ich empfehle Ihnen nur, sich klar darüber zu werden, daß eine Situation selbstgewählt ist, daß Sie sie prinzipiell abwählen können (auch das hätte seinen Preis⁹), daß nur Sie selbst die Möglichkeit haben (die „Macht“), sie zu verändern. Außerdem empfehle ich Ihnen, sich zu fragen, was sie wollen (nicht: was Sie nicht wollen), ob die vorliegende Situation wirklich so schlecht ist oder doch auch etwas für Sie Reizvolles enthält, das Sie an diese Situation bindet. Und ich empfehle Ihnen, eine wirklich inakzeptable Situation zu verlassen (auf welchem Weg auch immer), denn sie erscheint es für Sie nicht wert, zu bleiben.

Dabei gibt es kein richtig oder falsch, kein objektiv besser oder schlechter. Entscheidend ist nur, daß Sie selbst mit den Rahmenbedingungen gut leben können.

Nun möchte ich das Ganze auf unsere Führungssituation übertragen:

Verändern der Situation ist Ihnen nicht gelungen. Lernen Sie nun, die Situation – so wie sie ist – zu lieben (arrangieren Sie sich freiwillig, suchen Sie das für Sie Gute an der Situation). Denken Sie daran, daß Sie sich dann für diese Situation entschieden haben. Stehen Sie also zu dieser Entscheidung – ohne sich selbst ständig zu sagen, wie schlecht die Entscheidung war, und wie toll das Leben auf der anderen Seite des Flusses wäre.

Ist das „Lieben-lernen“ auch nicht Ihr Ding: o.k. Nur: das haben Sie so gewollt. Also verlassen Sie die Situation (auf welche Art auch immer). Denken Sie daran: für viele Ihrer Chefs / Chefinnen und KollegInnen war dies ein Weg, den Sie (ich denke oft unbewußt) für sich selbst schon als praktikabel erkannt haben.

Übrigens: bevor Sie gehen: Sie könnten natürlich der Organisation / Ihrem Chef auch vorher ankündigen, daß „Gehen“ Ihre Konsequenz wäre, wenn man Ihnen nicht die notwendige Unterstützung gewähren würde. Damit würden Sie vielleicht genügend Leidensdruck auslösen. Vielleicht! Aber das kann auch schiefgehen!

⁷ Verzeihung!

⁸ Obwohl es mir leider doch oft passiert

⁹ ein spanisches Sprichwort sagt: „Tue, was Du willst. Und zahle dafür!“

Literaturliste zum Thema „Führung“

Berthel, J. (1987). Führungskraft 2000. Anforderungen an den Manager von Morgen. In: Harvard manager, 3, S. 114-118

Birbaumer, N. & Schmidt, R (1996). Biologische Psychologie (Berlin)

Briam, K.H. (1987). Welche Auswirkungen haben neue Technologien auf die Anforderungsprofile und Führung der Angestellten von morgen? In: H. Knebel & E. Zander (Hrsg.), Neue Arbeitswelt und Neue Führungsorganisation, Freiburg i.Br. 1987

Sarges, B. (1989). Managementdiagnostik. In: Personalführung, 7, 1989, S. 708-711

Rosenstiel, L.v. (1997). Führung von Mitarbeitern, Stuttgart

Keller, J.A. (1981). Grundlagen der Motivation, München

Töpfer, A. & Mehdorn, H. (1993). Total Quality Management, Neuwied

Lay, R. (1991). Ethik für Manager, Düsseldorf

Lay, R. (1992) Über die Kultur des Unternehmens, Düsseldorf

Kastner, M. (1990). Personalmanagement heute, Landsberg

Sprenger, R. (1996). Das Prinzip Selbstverantwortung, Frankfurt

Sprenger, R. (1994). Mythos Motivation, Frankfurt

Sprenger, R. (1998). Die Entscheidung liegt bei Dir, Frankfurt

Sunzi (1988). Die Kunst des Krieges, München

v. Cube, F. (1998). Lust an Leistung, München

v. Cube, F. (1991). Fördern statt verwöhnen, München