

Rainer König Mitarbeiter als Mit-Führungskräfte

Erna W. tut's, wenn sie jeden morgen ihre Kinder zum Schulgang überredet. Karsten M. tut's auch, wenn er seine Verkaufsgespräche angeht und selbst Charlotte Z. tut's, wenn sie ihren Tischnachbarn bezirzt. Sie alle führen, denn sie alle versuchen, andere Menschen zielorientiert zu einer bestimmten Handlung zu beeinflussen.

Wir sind es allerdings gewohnt, bei „Führen“ immer nur an den *An*-Führer zu denken. Tatsächlich aber führt jeder Mensch, Tag für Tag immer dann, wenn er versucht, andere Menschen irgendwie zu irgendwas zu bewegen– egal, ob das Kinder, Kunden oder Kavaliere sind. Ja selbst, wenn uns diese Adressaten unserer pädagogischen, geschäftlichen oder amorösen Ziele fehlen, führen wir zumindest uns selbst. Jeder Sportler weiß das zur Genüge, wenn er immer wieder aufs neue den „inneren Schweinehund“ überwinden und sich selbst zum Training mental stimulieren muss.

Diese Allgegenwärtigkeit von Führen gilt auch und vor allem im betrieblichen Alltag. Hier gibt es zwar formell fixierte Positionen, die dem Status eines Anführers recht nahe kommen – eben die der Vorgesetzten, die wir im Deutschen etwas dezenter als „Führungskräfte“ bezeichnen. Aber auch diese Alphetierchen führen nicht allein. Sie brauchen Geführte, die sie als Anführer akzeptieren und die insofern *mit*führen.

Wie sehr Mitarbeiter mitführen, erlebt man als Chef z.B. wenn sie

- das Mitarbeitergespräch durch passiv-destinteressiertes Schweigen in den Sand setzen,
- die Richtung der Teambesprechung durch die Kraft besserer Argumente bestimmen oder
- bei Brainstormings einfach technisch bessere und geistig kreativere Ideen als ihre Vorgesetzten haben.

Im Deutschen sprechen wir deshalb auch von der „*Führungsbeziehung*“, um auszudrücken, dass Führung keine Einbahnstraße darstellt, sondern ein soziales Verhältnis ist, für dessen Gelingen *beide* Seiten mit verantwortlich zeichnen.

Wenn darum heute Koryphäen der Führungsphilosophie wie Klaus Doppler davon sprechen, Führung sei primär Selbstführung mit dem obersten Prinzip der Selbstverantwortung, dann wird damit eigentlich keine so unheimlich neue Idee bezeichnet. Denn schon Hegel sah in der „Dialektik zwischen Herrn und Knecht“ ein Verhältnis wechselseitiger Anerkennung, bei der beide aufeinander angewiesen sind. Nun wollen wir allerdings nicht soweit gehen wie der große schwäbische Philosoph, der im Knecht den eigentlichen Herrn sah, weil er anders als sein Herr durch die Arbeit seiner Hände einer höheren Form des (Selbst-)Bewusstseins entgegenschweben soll.

Aber immerhin: Die Idee der Wechselseitigkeit des Führungsverhältnisses kann auf eine lange philosophische Tradition zurückblicken und sie lebt auf in den modernen Konzepten betrieblichen Führens.

1. Der Mitarbeiter als Mit-Führungskraft

Führen ist zielorientiertes Beeinflussen von Menschen zum Handeln. Soll die Führungsbeziehung gelingen, muss der Mitarbeiter auf den vier Ebenen der Zielorientierung, der Beeinflussung, des Menschenbildes und des Handelns über Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen verfügen, die denen entsprechen, die für diese Ebenen auch vom modern führenden Vorgesetzten zu fordern sind.

- *Zielorientierung*: Moderne Mitarbeiter müssen bereit und in der Lage sein, mit daran zu arbeiten, Aufgaben in Ziele zu überführen, Ziele mit zu vereinbaren und sich selbst sowohl operativ-konkrete Leistungs- als auch biografisch allgemeine Entwicklungsziele zu setzen. Zur Zielorientierung gehört es auch zu akzeptieren, dass es in Organisationen immer auch strategische Zielrahmen gibt, die sich der Selbstbestimmung und Zielvereinbarung der Mitarbeiter entziehen. Das gilt auch dann, wenn Mitarbeiter eigene Verantwortungsbereiche erhalten, in denen sie (mit-) unternehmerisch-frei agieren können. Denn auch diese Bereiche bleiben an die strategischen Zielvorgaben der übergreifenden Abteilung bzw. des Gesamtunternehmens gebunden.
- *Beeinflussen*: Mitarbeiter müssen sowohl bereit und in der Lage sein, Vorgesetzte und Kollegen zu überzeugen als auch umgekehrt, sich von der Kraft besserer Argumente überzeugen zu lassen, die ihnen Vorgesetzte und Kollegen entgegen halten. Borniertheit und Sturheit vertragen sich nicht mit dem Bild des modernen, sich selbst führenden Mitarbeiters. Da nun aber auch Mitarbeiter nicht nicht kommunizieren können, Vorgesetzte und Kollegen also auch in ihr Verhalten andauernd Intentionen hereininterpretieren, die sie möglicherweise gar nicht verfolgen, müssen sie sich darüber hinaus – wie ihre Vorgesetzten - dem Austausch über ihre kommunikative Wirkung stellen. Ein kritisches Feedback geben *und* entgegen nehmen gehört ins Pflichtenheft des 'neuen' Vorgesetzten wie des 'neuen' Mitarbeiters.
- *Menschen*: Zwar ist nicht unbedingt von jedem Mitarbeiter zu erwarten, dass er gerne mit anderen Menschen umgeht und kommuniziert – wie dies für die Inhaber von Führungspositionen gilt. Aber Mitarbeiter müssen wissen und akzeptieren, dass es überall dort, wo Menschen zusammenkommen und arbeiten, Machtspiele und Konflikte gibt. Es kann nicht darum gehen, dies völlig vermeiden zu wollen, sondern nur darum, es so zu begrenzen, dass ein kooperatives Zusammenarbeiten nicht gefährdet wird. Machtspiele und Konflikte a) wahrzunehmen, b) bedingt zu akzeptieren und c) ihre Eskalation durch aktives Eingreifen und Moderieren zu verhindern, ist eine Aufgabentrias, deren Erfüllung heute auch Mitarbeitern zufällt.
- *Handeln*: Handeln in Unternehmen und Verwaltungen ist immer a) von Entscheidungen verursacht und b) in ihrem Erfolg an Ergebnissen ablesbar. Folglich macht sich auch c) die Richtigkeit von Entscheidungen am Erfolg der Ergebnisse fest. Dies zu akzeptieren und damit die 1. Verantwortung für den Erfolg/Misserfolg der eigenen Entscheidungen zu übernehmen und 2. zu akzeptieren, dass sich dieser Erfolg an den Handlungs-Ergebnissen ablesen lässt, ist die Herausforderung, der sich auch Mitarbeiter heute stellen müssen. Mit dieser Entscheidungs- und Verantwortungsorientierung des (neuen) Mitarbeiterverhaltens sind wir auch schon bei den drei fundamentalen Herausforderungen, die sich daraus für sein Mit-Führungsverhalten ergeben.

2. Der Mitarbeiter als selbstverantwortendes Individuum

Grob gegliedert muss sich betriebliches Führen stets drei fundamentalen Herausforderungen stellen: der Verantwortungsübernahme, der Selbst- und Mitarbeiter-Motivation und des Aufbaus und Erhalts von Vertrauen. Was bedeutet das jetzt für das Mit-Führen des Mitarbeiters?

- **Verantwortung:** Generell zeichnet sich das moderne Leben dadurch aus, dass es autonomer geworden ist, dass wir also anders als unsere Großeltern für (fast) alles, was wir tun oder nicht tun *selbst* die Verantwortung übernehmen müssen. Der Soziologe Ulrich Beck hat dieses Autonomie-Phänomen in seinem Buch "Risikogesellschaft" in die Debatte um den sozialen Wandel eingebracht und als „Individualisierung“ bezeichnet. Anders als in vielen neueren Beiträgen wird Individualisierung von Beck also nicht mit zunehmendem Egoismus in der Gesellschaft gleichgesetzt. Individualisierung meint bei ihm vielmehr, *dass den Menschen in der modernen Gesellschaft zunehmend die Verantwortung für ihr Handeln selbst zugeschrieben wird*. Das gilt sowohl für biografisch relevante Entscheidungen wie der Berufs- oder Partnerwahl als auch für die täglichen Entscheidungen im Privatleben und im Beruf. Von hier aus fand das Prinzip der Delegation von Verantwortung als sog. Harzburger Modell schon in den ausgehenden 60er Jahren Einlass in die Personalführung von Betrieben. Moderne Mitarbeiter müssen demnach bereit und in der Lage sein, a) Entscheidungen zu fällen, die sie b) verantworten und für deren Ergebnisse sie c) verantwortlich gemacht werden können.
 - zu a): *Entscheiden* heißt immer, im Zustand der Unsicherheit zwischen Alternativen auszuwählen. Wenn ich mir sicher bin, brauch´ ich mich nicht zu entscheiden. Wenn ich keine Alternativen zur Auswahl habe, kann ich es nicht. Entscheidungskompetent ist nur der Mitarbeiter, der bereit und in der Lage ist, *Unsicherheit auszuhalten* und trotzdem erfolgreich auszuwählen.
 - zu b): *Verantworten* kann ein Mensch nur solche Entscheidungen, bei denen er die sinnentscheidende „Warum“-Frage beantworten kann. „Handle immer so, dass die Maxime Deines Handelns vor den davon Betroffenen verständlich begründet werden kann“ – diese kommunikativ aktualisierte Fassung des Kategorischen Imperativs von Immanuel Kant entscheidet heute auch bei Mitarbeitern über die moralische Verantwortlichkeit ihres Tuns oder Nichttuns. Zumindest ist von ihnen zu verlangen, in ihre Selbstdarstellung und Selbstverwirklichung immer zugleich die Bedürfnisse der anderen mit einzubeziehen (Luhmann).
 - zu c): *Verantwortlich* zu sein bedeutet schließlich, dass der Mitarbeiter bereit und in der Lage ist, die persönlichen Konsequenzen aus falschen Entscheidungen selbst zu ziehen und hier nicht einfach auf andere zu verweisen. „Unschuld ist eine überschätzte Tugend“ sagt dazu der Philosoph Peter Sloderdijk. Wir müssen allerdings zugeben, dass diese Tugend selbst bei vielen Top-Führungskräften noch immer zu sehr überschätzt wird, wie der aktuelle Fall des Chefs der Bundesbank zeigt.
- **Motivation** ist die Summe der Beweggründe, die sowohl eine Entscheidung oder Handlung beeinflussen als auch die Bereitschaft, in einer konkreten Situation eine bestimmte Handlung mit einer bestimmten Intensität bzw. Dauerhaftigkeit auszuführen. Motivation ist allerdings *nicht*, wie oft angenommen wird, eine feststehende Eigenschaft. Sie ist vielmehr das

Ergebnis eines stets neu sich entwickelnden Prozesses, der durch verschiedene Einflussfaktoren geprägt wird. Als da wären: die Situation mit ihren Anreizen, innere Bedürfnisse und Emotionen sowie Fähigkeiten und normative Möglichkeiten. Allerdings ist sich die neuere Motivationstheorie sich in einem Punkt einig: Über diese Faktoren hinaus ist die *Willensstärke* eine ganz besondere Kraft, die hinter jeder echten Motivation steht. Und für diese Stärke des eigenen Willens ist jeder *selbst* verantwortlich. Ihr Vorhandensein macht nach Sprenger den Unterschied zwischen Motivation und Motivierung aus. Und das gilt unabhängig davon ob man Führungsverantwortung hat oder nicht. Mitarbeiter-Motivation ist also zu einem ganz wesentlichen Bestandteil *Selbst*-Motivation des Mitarbeiters!

- *Vertrauen*: Vertrauen stellt eine ganz bestimmte positive Erwartungshaltung an die Zukunft dar. Sie macht uns überhaupt erst handlungsfähig. Ohne Vertrauen darauf, dass das eigene Wissen ums Autofahren fürs erfolgreiche Autofahren reicht, der Schlüssel passt, der Wagen fährt und kein Reifen platzt, würde sich niemand hinters Steuer setzen und losfahren. Das gilt auch und vor allem für die Zusammenarbeit mit anderen in der Arbeitswelt. Hier muss ich sowohl der Technik, meinen eigenen Fertigkeiten als auch den Kollegen und Vorgesetzten vertrauen, um arbeiten zu können. Allerdings basiert Vertrauen immer auf einer Art (Selbst)Täuschung. Denn eigentlich hat man nie so viel Informationen, wie man tatsächlich braucht, um wirklich erfolgssicher handeln zu können. Über die fehlende Information setzen wir uns aber andauernd willentlich hinweg. Denn niemand überprüft vor jedem Arbeitsgang jede Schraube, jedes Ventil und jedes Profil. Vertrauen ist so immer ein Wagnis und bildet derart die Mitte zwischen Sicherheit und Unsicherheit: Wer sich absolut sicher ist, braucht nicht zu vertrauen, wer völlig unsicher ist, kann es nicht. Vertrauen setzt sich *Trauen*, also *Selbstvertrauen* voraus. Auch und gerade als Mitarbeiter muss man bereit und in der (selbstsicheren) Lage sein, seinen Kollegen und Vorgesetzten den nötigen Vertrauensvorschuss zu geben. Wer immer und überall nur Sicherheit sucht, wird als selbst-führender Mitarbeiter ebenso scheitern wie als Führungskraft, die andere führen muss. Es ist sicherlich motivationstötend, wenn der Mitarbeiter die Verantwortung nicht tragen darf, zu der er aufgrund seiner Kompetenz in der Lage wäre. Aber umgekehrt muss er sich auch trauen, sie zu tragen.

3. Die Mitarbeiter(Mit-)Führungstypologie

Fast man zeitgenössische Führungstypologien auf einen gemeinsamen Fokus zusammen, dann lässt er sich auf folgende Formel zusammenfassen:
Führe als Führungskraft so kooperativ (oder delegierend und mitarbeitend) wie möglich und so pädagogisch (trainierend und anleitend), autoritär (dirigierend und kontrollierend) oder zurückhaltend (sekundierend und abwartend) wie situativ nötig.
Als ein wesentlicher Bestandteil dieser Situation (bzw. der Situationsinterpretation durch den Vorgesetzten) kann die Motivation und Kompetenz des Mitarbeiters festgehalten werden.

Entsprechendes gilt nun auch für die Führungsmitverantwortung des Mitarbeiters.

Sein Verhalten gegenüber seinem Vorgesetzten kann ebenfalls pädagogisch, autoritär, zurückhaltend oder partnerschaftlich geprägt sein. Und auch hier gilt die Devise:

Sei als Mitarbeiter so kooperativ (oder mitarbeitend) wie möglich und so pädagogisch-beratend, autoritär (fordernd) oder zurückhaltend (abwartend) wie situativ nötig.

Und ein wesentlicher Bestandteil dieser Situation (bzw. Situationsinterpretation) ist hier umgekehrt die vom Mitarbeiter eingeschätzte Führungs-Motivation und Führungs-Kompetenz seines Vorgesetzten.

Allerdings sollten Mitarbeiter immer beachten, dass ihnen in der formellen Hierarchie *keine offizielle* Führungsposition zukommt. Sie besitzen nur eine *Mit- nicht aber* die Hauptverantwortung. Deshalb sollten sie ihrem Vorgesetzten gegenüber zwar stets kooperativ agieren und ihm dabei - wenn nötig - beratend-hinweisend, kritisch-fordernd oder abwartend-zurückhaltend entgegentreten.

Dabei ist es allerdings ratsam, möglichst nie kumpelhaft und schon gar nicht (ober-) lehrerhaft, provozierend-aggressiv oder passiv-demotiviert bzw. unterwürfig zu erscheinen.

Die Möglichkeit zu sehen, dass ihr Verhalten von ihren Vorgesetzten derart fehl interpretiert werden kann, und aktiv dagegen anzuarbeiten – eben durch die Offenheit gegenüber Feedback zum eigenen Verhalten – ist eine weitere Herausforderung, denen ´neue´ Mitarbeiter heute gerecht werden müssen.

Literatur

Beck, Ulrich: Risikogesellschaft. 1. Aufl. Frankfurt/M 1996

Doppler, Klaus: Der Change Manager – Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist. Frankfurt/M 2003

Habermas, Jürgen: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln. 3. Aufl. Frankfurt/M 1988.

Hegel, G.W.F.: Phänomenologie des Geistes.

Luhmann, Niklas: Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion soz. Komplexität. 3., durchgeseh. Aufl. Stuttgart 1989.

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. 6. Aufl. Frankfurt/M 1993

Von Rosenstiel, Lutz: Motivation managen. Weinheim 2003