

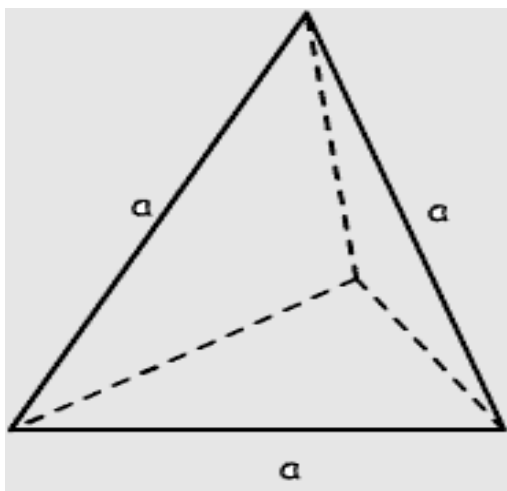
Rainer König

Mix it Baby! Führen und Führungsstile

1. Führen ist zielorientiertes Anleiten von Menschen zum Handeln. Folglich macht sich der Führungsstil an der Art und Weise fest, wie man Menschen zielorientiert zum Handeln anleitet.
2. Grob gegliedert kann zwischen drei solcher Formen unterschieden werden, der Vorgesetzte gibt
 - a. die Ziele vor und überlässt es den „Menschen“, wie sie sie erreichen,
 - b. Ziele *und* die Art und Weise vor, wie die Menschen sie erreichen sollen,
 - c. weder das eine noch das andere vor.
3. Ziele sind messbare Endzustände des Handelns. Ziele „hat“ man nicht wie Mumms oder Pocken. Ziele *setzt* man sich, d.h. für Ziele entscheidet man sich. Von hier aus ist Führen eine *entscheidungsorientierte* Handlungsform. Entscheiden ist eine Handlungsweise, die
 - a. bedeutet im Zustand der Unsicherheit aber freien Willens zwischen Alternativen auszuwählen. Wenn ich mir sicher bin, *brauch* ich mich nicht zu entscheiden. Wenn ich keine Alternativen habe oder gezwungen werde, *kann* ich mich nicht entscheiden;
 - b. etwas Endgültiges, Einmaliges und Scheidendes erzeugt: die Wahl für die eine Alternative ist immer zugleich die Wahl gegen die andere. Es gibt nur ein entweder oder, kein sowohl als auch. Manche Menschen können sich nie entscheiden und bleiben – wie Ernie aus der Sesamstraße – stundenlang vor dem Briefkasten stehen – unfähig, den letzten Schritt zu tun und den Brief endgültig einzuwerfen,
 - c. die Chance des Scheiterns enthält. Die Wahl zwischen Alternativen kann eine falsche und der eingeschlagene Weg ein Fehler sein. Oder wie Daniel Goeudevert es so treffend formuliert: „Aufzugeben ist schlimm, Scheitern eine notwendige Erfahrung. Jedem, der Verantwortung übernimmt, wünsche ich, ab und zu ein solches Scheitern zu erleben, damit er sich seine Menschlichkeit erhält und gezwungen ist, über sein Tun nachzudenken“
 - d. prinzipiell individuell und „einsam“ geschieht,
 - e. ein Ergebnis erzeugt, dass grundsätzlich nicht mehr umkehrbar oder aufzuhalten ist,
 - f. impliziert, dass letztthin nur der Entscheider selbst für seine Entscheidung verantwortlich ist. Ansonsten war es keine (echte) freie Entscheidung. Ich kann Verantwortung delegieren – aber auch das ist eine Entscheidung für die ich Verantwortung übernehmen muss.
4. All das gilt auch für das Führungsentscheiden. Darüber hinaus liegt das Besondere dieser Form des Entscheidens darin, *dass über das Entscheiden anderer (entscheidungsfähiger) Menschen entschieden wird*. Damit enthält es ein hohes Maß an *sozialer* Verantwortung. Gemäß der obigen Trias kann das wieder in dreifacher Form geschehen:
 - a. man entscheidet über die Ziele und darüber, den „Menschen“, über die man entscheiden kann, die Freiheit zu lassen, die Mittel und Wege selbst zu bestimmen (= zu entscheiden);
 - b. man entscheidet über die Ziele *und* die Mittel und damit darüber, den „Menschen“ über die man entscheidet, *keinen* Entscheidungsspielraum zu geben;

- c. man entscheidet, sich überhaupt nicht zu entscheiden bzw. man entscheidet dafür, dass sich nur die Mitarbeiter entscheiden sollen.
5. Einseitig und auf Dauer ausschließlich verfolgt, sind alle drei Führungsstile im Sinne eines rational optimierten Organisationsoutputs kontraproduktiv:
- a. Seinen Mitarbeiter nur Freiräume in der Art und Weise zu lassen, wie sie gerade arbeiten, ähnelt dem Erziehungsstil überfürsorglicher Eltern: im Sandkasten dürfen die lieben Kleinen zwar mit Schüppchen und Förmchen frei herumtollen, aber wehe wenn sie von hier mal schnell zur Schaukel nebenan trollen. Dann markieren die Eltern freundlich aber bestimmt die Entscheidungsgrenze: „Dafür bist du noch zu klein“. Das mag ja für zweijährige Kinder eine sinnvolle Aussage sein. Derart überfürsorglich verzogene Mitarbeiter werden auf Dauer allerdings entweder passiv konsumierend oder renitent rebellisch. Beide Fälle sind für die professionelle Arbeit kontraproduktiv.
 - b. Seinen Mitarbeitern gar keine Freiräume zu lassen, ähnelt autoritären Eltern, die ihren Kleinen auch noch vorschreiben, wie und womit sie im Sandkasten zu spielen haben. Passive Einschüchterung oder revolutionäres Rebellentum sind da schnell erzeugt. Die ersteren können nicht kreativ, die letzteren nicht verlässlich arbeiten.
 - c. Seinen Mitarbeitern nur Freiräume zu lassen, ähnelt extrem antiautoritären Eltern. Sie geben ihren Kindern gar nichts vor – nicht mal Schüppchen, Förmchen und Sandkasten. „Spiel mal oder auch nicht. Das Kind muss selbst entscheiden, was es will.“ Mit zwei Jahren eine echte Herausforderung. Anarchisten und Autisten werden so geformt. Auch die können wir im modernen Betrieb nicht (mehr) gebrauchen.
6. Das, was wir heute als modernen, kooperativen, partnerschaftlichen oder emotionalen Führungsstil bezeichnen, ist eigentlich kein eigener Führungsstil, sondern die personell und situativ passende Mischung aus den drei genannten Formen. „Mix it Baby“ ist die Herausforderung, der man sich als moderne Führungskraft stellen muss.
7. *Personell* passend ist der Mix, wenn man z.B.
- a. bei einem ängstlichen oder unerfahrenen Mitarbeiter pädagogisch fürsorglich agiert. Das aktuelle Postulat von der Führungskraft als Coach oder Mentor hat hier seine Geltung und Berechtigung,
 - b. bei extrem und unpassend renitenten und demotivierten Mitarbeitern mit passender Strenge und Bestimmtheit auftritt,
 - c. bei selbständig, qualifiziert und motiviert arbeitenden die „lange Leine“ der Delegation von Verantwortung und der Partizipation an strategischen Entscheidungen gelten lässt.
8. *Situativ* passend ist der Mix, wenn er in Abhängigkeit von den Erfordernissen des operativen Alltags
- a. in unsicheren und Angst besetzten Zeiten Hoffnung, Engagement und Motivation schafft, in dem er positive Perspektiven und Ziele aufzeigt und dafür wirbt,
 - b. in Situationen, die vom quasi mechanischen Zusammenspiel eines Teams geprägt sind (wie z.B. beim Einsatz der Feuerwehr, während der OP im Krankenhaus etc.) schnell Entscheidungen fällt und klar anweist,

- c. in Fällen, wo die Diskussion, Kreativität oder Kritik der Gruppe nötig ist, Partizipation praktiziert. Die Führungskraft ist hier also bereit und in der Lage, sich zurückzunehmen, zuzuhören, überzeugen zu lassen und die Entscheidung der Mitarbeiter zu akzeptieren, auch wenn sie der eigenen Meinung nicht entspricht.
9. Der personell-situativ passende Führungsstil (kurz: „persit-Stil“) lässt sich bildhaft sehr gut mit der Metapher der „Führungspyramide“ beschreiben, die sich in Gestalt eines Tetraeders erhebt. Der Stumpf dieser Pyramide setzt sich aus drei gleichschenkligen Dreiecken zusammen, die die drei Führungsstile des autoritären, laissez-faire und patriarchalen repräsentieren (auf der Grafik mit „a“ bezeichnet). Die Spitze der Pyramide dagegen, von der aus die drei anderen Seiten marionettenhaft „gezogen“ werden, bildet die Position des persit-Stils.



10. Anders aber als eine wirkliche Pyramide ist die Führungspyramide kein materiell-festes Gebilde, sondern eher ein luftiges Mobile, das sich - in Abhängigkeit vom „Strippenziehen“ des persit-Stils - kontinuierlich bewegt und verändert. Je nach Situation und Person nehmen die insgesamt sechs Seiten und vier Flächen unterschiedliche Größen und die Pyramide unterschiedliche Formen an.