

Wie erwähnt, folgt das siebte Kapitel einem anderen Skript. Und wenn es eine passende Metaphorik für Führung gibt, ist es die einer Experimentierreise oder einer Expedition auf Wasser oder zu Land: Sie erfordert bestimmte Bereitschaften, Fähig- und Fertigkeiten der Beteiligten, die nötig sind, um den Aufbruch in ein neues Land gelingen zu lassen. Beispielsweise erfordert das Mut zum (kalkulierten) Risiko, hochgradige Abstimmung untereinander, Nutzen technischer Hilfe, wo immer möglich – ohne präzise angeben zu können, wohin es die Beteiligten verschlägt und was sie dort exakt vorfinden werden.

Dieses neue Kapitel ist die Antwort auf häufige Fragen, die ich in der Arbeit in Unternehmen, mit Gruppen und Einzelnen sowie bei Vorträgen immer wieder höre, nämlich Fragen nach dem, was denn »aktuell angesagt« sei in der Führung und was die vielen neuen Begriffe (Buzzwords) eigentlich bedeuten. Daher bietet Kapitel 7 dazu einen Ein- und Rundblick. Es beginnt mit der Frage nach dem Zusammenhang von Stil, Methode, Theorie und Praxis und kontextuiert Methodengebrauch sowohl im aktuellen Diskurs mit seiner Neigung zum »Abschied von Theorie« dank Big Data als auch historisch und in aktuellen praktischen Versuchen, Konzepte aus »New Work« und »agiler Führung« umzusetzen. Anregungen für Praktiker einerseits und für Berater, Weiterbildner, Coaches andererseits verschränke ich mit Erläuterungen zu den Methoden, sodass nur ausnahmsweise dieser Aspekt hervorgehoben wird.

Jedem einzelnen Leser wünsche ich eine bereichernde Lektüre und danke Ihnen für die Zeit, die Sie mit Lesen und Nachdenken verbringen.

Danksagung

Ich danke

- den Teilnehmenden meiner Workshops und Seminare sowie meinen Coaching-Klienten, die mich durch ihre Fragen dazu motivierten, dieses Buch zu schreiben. Ihre Fragen dienten mir als Katalysator und Leitfaden.
- meiner Lektorin, Ingeborg Sachsenmeier. Ihre charmante und flexible Führung sorgte nicht nur für eine pünktliche Abgabe des Manuskripts. Wenn der Leser und die Leserin zu dem Urteil gelangen, ein flüssig lesbares und sehr ansprechend gestaltetes Buch in Händen zu halten – dann ist das ihrem unterstützendem Einsatz zu verdanken.

Kapitel 01 // Der erste Klassiker Autoritäres Führen

Umfeld und Bedeutung

Mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert entstand das moderne Unternehmertum und mit ihm die »wissenschaftliche Betriebsführung« (Scientific Management), die auf den Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915) zurückgeführt wird. Diese legte besonderen Wert darauf, die »Untergebenen« so einzusetzen, dass sie möglichst effizient arbeiteten. Den Schlüssel dazu sah man in der Spezialisierung, die am Fließband und in der Akkordarbeit geleistet wurde.

Da die Arbeit damals vorzugsweise körperliche Arbeit war, nutzte man die Erkenntnisse der physiologischen Psychologie. Im Rahmen des Scientific Managements atomisierte man die Arbeitsverrichtungen in kleinste Bewegungsabläufe. Man stellte Messungen darüber an, in welcher Weise Bewegungsabläufe, etwa Hand- und Armbewegungen, und die Arbeitsorganisation, etwa zu greifende Gegenstände, optimal zu arrangieren waren. Diese Bemühungen (später unter dem Begriff »Psychotechnik« subsumiert) mündeten in eine extreme Arbeitsteilung, eben in die Spezialisierung auf einzelne Verrichtungen. Die Auswüchse demonstriert die Fließbandarbeit am anschaulichsten. Der Einfluss F. W. Taylors dominierte die Betriebspsychologie noch bis in die 30er-Jahre des 20. Jahrhunderts.

Die wirtschaftlichen Entwicklungen sowie Psychotechnik oder Betriebspsychologie und Betriebswirtschaft transportierten ein bestimmtes Modell oder Bild vom Menschen. Der Mensch wurde als Wesen begriffen, das seine Ziele und Aktivitäten rationalem Kalkül unterwirft und dessen Arbeitsmotivation ausschließlich ökonomischen Anreizen entsprang: Jeder tut, was er tut, weil er sich vorher überlegt und »ausrechnet«, was er davon hat. Dabei wird angenommen, dass der Mensch bestrebt ist, seine Ziele so zu erreichen, dass er möglichst wenig dafür tun muss, also unter minimalem Einsatz größtmöglichen Output erhält. Dieses Menschenbild wird auch »Homo oeconomicus« genannt.

Für die Praxis der Führung hieß das: Der Unternehmer oder »Chef« stellte den angestrebten Output in den Brennpunkt und war vor allem ergebnisorientiert. Wie es den »Untergebenen« dabei erging, also der soziale Aspekt der Führung, interessierte damals noch nicht. In diesem Szenario gab es nur ei-

Die Mitarbeiter sollten hochgradig produktiv sein

nen, der über alles Bescheid wusste und den Gesamtzusammenhang kannte: den Chef. Die Untergebenen waren nur auf ihrem winzigen Spezialgebiet (körperlicher) Arbeit kompetent. Außerdem wurde ihnen unterstellt, dass sie im Grunde genommen keine rechte Lust hatten, sich anzustrengen. Folglich musste der Vorgesetzte ihnen genau sagen, was sie wann wie zu tun hatten, und dies strikt kontrollieren.

Nur der Chef
wusste alles



Diese Form der autoritären, autokratischen oder direktiven Führung nennt man auch eindimensional. Dies insofern, weil, wie bereits erwähnt, in der Führung in erster Linie das Ergebnis oder die Produktivität zählt. Als »gute Führungskraft« gilt hier jener Chef oder Unternehmer, der seine Untergebenen besonders geschickt zu Höchstleistungen treiben kann. Führungserfolg wurde damals als Funktion der Führungskraft verstanden und damit den persönlichen Eigenschaften des Chefs zugeschrieben.

Die Führungsperson
wird zum »Macher«
und zum »Best of us«
stilisiert

Im Verlauf der Jahrzehnte versuchte man herauszubekommen, was eine signifikant gute Führungskraft ausmachte. Die empirische Forschung sammelte Daten über erfolgreiche Chefs. Dabei rückte sie den personalen Aspekt der Führungsperson ins Zentrum der Aufmerksamkeit und gelangte auf diesem Weg zu dem, was die »Eigenschaftstheorie der Führung«, die »Great Man Theory« oder die »Heroe Theory« genannt wird.

Im Gefolge dieses Ansatzes wurde noch bis in die 50er-Jahre des 20. Jahrhunderts nach Eigenschaften gesucht, die einen herausragenden Chef ausmachen. (Dies hat immer wieder eine Konjunktur, bis heute, beispielsweise die Diskussion um »Alpha-Manager«.) Alles, was man erhielt, war eine schier unendliche Liste von Eigenschaften, die zu allem Überfluss auch einander wi-

Die folgenden Stichworte pointieren, welchen Anforderungen autoritär Führende gewachsen sein müssen, um erfolgreich sein zu können:

- umfassende Kenntnis des Ziel- und Sachumfelds
- höchste fachliche und sachliche Kompetenz, Status: Koryphäe
- genaue Kenntnis des Zielzustands und des Zielkontextes
- Know-how über die Mittel und Wege, die zum Ziel führen
- Wissen über mögliche Hindernisse und Möglichkeiten zu ihrer Beseitigung
- Kenntnis der Stärken und Schwächen der Unterstellten
- gezielter Einsatz der personellen und anderer Ressourcen
- Realisierung absoluter Kontrolle: Detail-, Prozess- und Ergebniskontrolle sowie Kontrolle der angewandten Methoden und Maßnahmen
- Mut, Entscheidungen nach eigenem Urteil zu fällen
- außergewöhnliche Belastbarkeit
- hochgradiges Engagement
- Durchsetzungsfähigkeit und Respekt nach allen Seiten (horizontal, vertikal, nach außen)
- extrem präzise Ausdrucksweise, die idealiter keinen Interpretationsspielraum lässt.

Als zusätzliche Erfolgsfaktoren, also Gesichtspunkte, die das autoritäre Führen begünstigen, gelten vor allem:

- Mitarbeitende stehen am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn oder sind neu in der aktuellen Tätigkeit und Funktion.
- Sie haben geringe oder noch keine ausformulierten Ansprüche an ihre persönliche und berufliche Entwicklung, sind im herkömmlichen Sinn nicht an einer herausfordernden und verantwortungsvollen Tätigkeit interessiert, die sie möglichst in Eigenregie ausführen sollen.
- Es liegen besondere Umstände wie Zeitdruck, Gefahr oder Krise vor, die zügige Entscheidungen verlangen.

Sowohl die Anforderungen als auch die zusätzlichen Erfolgsfaktoren machen klar, dass autoritär oder direktiv zu führen außerordentlich anspruchsvoll und »stressig«, hochgradig belastend ist. Dies sowohl in einem psychologischen Sinn als auch hinsichtlich des Führungsaufwands. (Ein Cartoon mit Hägar dem Schrecklichen versinnbildlicht das sehr hübsch: Hägar sitzt mit einigen seiner Mannen in einem Ruderboot. Zum Losfahren ruft der ihnen den Befehl zu: »Alle Ruder ins Wasser!« – und, plumps, haben alle Ruderer