



Die Führungskraft im Spannungsfeld

Die Rolle der Führungskraft im Gesamtunternehmen

Die Entwicklung in den Unternehmen hat auch auf der Managementebene zu einer Veränderung in der Anforderungsstruktur geführt. Die erforderliche Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit auf schnell veränderliche Marktdaten hat eine weitgehende Selbststeuerung bei den leitenden Angestellten notwendig gemacht. Die vermeintlich größeren Freiheitsgrade verbinden sich aber keineswegs mit selbst bestimmten Zielvorgaben oder Rahmenbedingungen.

Vor dem Hintergrund dieses Widerspruchs ist jedoch die persönliche Verantwortung für die Ergebnisse der selbständig getroffenen Entscheidungen gewachsen. Diese Rechtfertigungsprobleme schlagen sich in einer zunehmenden Selbstbelastung der abhängigen Führungskräfte nieder.

Die Doppelrolle als „Quasi-Unternehmer“ und objektiv abhängigem Beschäftigten implementiert diese Spannung in die Betroffenen selbst und bedroht tendenziell ihre Identität als ganzheitliche Personen: Wollen sie im Unternehmen erfolgreich sein, müssen Sie sich mit dessen Zielen identifizieren und im Zweifelsfall ihre persönlichen Bedürfnisse hintanstellen oder verdrängen. Sie müssen sich selbst zu ständiger Höchstleistung antreiben, selbst über essentielle Grenzen hinaus. Auch ihre Gefühle, einschließlich ihrer nicht vorzeigbaren Ängste werden auf diese Weise dem Verwertungszwang unterworfen. Sie werden in Unternehmensgewinn eigenes Einkommen umgemünzt. Die psychischen, sozialen und physischen Folgeschäden dieses Raubbaus an sich selbst werden lange Zeit nicht bilanziert. Persönlich gefärbte Belastungsempfindungen sind ohnehin nicht „kommunikabel“.

Gerade in Führungspositionen macht der Konkurrenzkampf zusammen mit dem täglichen Stress und Termindruck in diesem Sinne häufig einsam.

Ein wesentlicher Anteil der Spannung im Aktionsfeld der leitenden Angestellten im mittleren Management erwächst aus ihrer Position in der Linie zwischen zwei Hierarchie-Ebenen: ihren nächsten Vorgesetzten und ihren nachgeordneten Mitarbeitern. Beide richten Vorgaben an beziehungsweise Hoffnungen auf sie. Nicht selten sind die damit verbundenen unterschiedlichen Erwartungen - wenn überhaupt - nur schwer vereinbar.

Als „Mittelmanager“ sollen die Führungskräfte dennoch jederzeit erfolgreich und effektiv „commitment“ zeigen und bewirken: menschliche Verbindlichkeit und kollegialer Umgang auf der eigenen Führungsebene sowie Verständnis als Mentor oder Coach für die Mitarbeiter werden vorausgesetzt - natürlich bei konsequentem Einsatz für den rechenbaren Unternehmenserfolg.

Als böte das Vermittlungsproblematik zwischen „oben“ und „unten“ nicht genügend Anforderungen, treten häufig die Konflikte und Konkurrenzen zwischen den gleichrangigen Leitungskollegen hinzu und treiben die Amplitude der Gesamtspannung erst recht in schmerzhaft hohe Höhen.



Die Führungskraft im Spannungsfeld

Die Rolle der Führungskraft bezogen auf ihre Mitarbeiter

Wie angenehm wäre die Arbeit, wenn alle Mitarbeiter einfach nur das täten, wofür sie bezahlt werden - und worum sie sich bei ihrer Einstellung beworben hatten...

Welcher leitende Mitarbeiter hätte nicht schon mehr als einmal diesen Gedanken gehabt und sich sogleich auf die Zunge gebissen. Aussprechen darf eine sensible Führungskraft diese einfache Wahrheit schließlich nicht - es sei denn, sie wollte weit größere Schwierigkeiten mit den Mitarbeitern riskieren, als bereits alltäglich vorhanden.

Moderne Führungskräfte sollen zwar nach wie vor produktive Entscheider sein. Das können sie aber nur im Zusammenwirken mit ihren Mitarbeitern. Weil aber Führungsautorität nur dann wirklich zählt, wenn sie von den Geführten freiwillig und bewusst eingeräumt wird, müssen sie im Sinne der geforderten Führungsstärke und Rollenflexibilität stets gleichzeitig

- + eine übergeordnete Perspektive bei der Analyse von Problemen einnehmen können,
- + Fehler und Misserfolge bei anderen tolerieren und als Lernchance kommunizieren,
- + Moderation statt autoritärer Führung bei Veränderungsprozessen im eigenen Bereich praktizieren und „commitment“ für Unternehmen und Unternehmensziele erzeugen,
- + Feedback von anderen vorbehaltlos annehmen und eigenes Lernen zumindest symbolhaft darstellen,
- + Distanz zur eigenen Positionsmacht besitzen und Selbstreflexion beherrschen.

Diese „Wunschliste“ ließe sich leicht verlängern.

Führungskräfte haben in der Regel selten persönliche, offene und informelle Kontakte zu Mitarbeitern. Die Mitarbeiter brauchen ebenso wie die Führungskräfte eine gewisse persönliche Distanz, um den Vorgesetzten respektieren zu können. Die Leitung muss ihrerseits die objektiv notwendigen, eventuell auch unpopulären Aufgaben an Mitarbeiter delegieren und entsprechende Entscheidungen treffen.

Dennoch dürfen Führungskräfte keinesfalls emotionslos sein oder wirken. Sie müssen besondere soziale und kommunikative Kompetenz beweisen und „schwingungsfähig“ sein. Das heißt, ein leitender Mitarbeiter muss sowohl Vorbehalte gegen die eigene Person als auch Spannungen und latente Konflikte im Team frühzeitig spüren und geeignete Lösungswege anbieten. Zu den wichtigen Führungsaufgaben zählen deshalb auch die Techniken zur Konfliktlösung und zur Teammoderation.

Immer wichtiger wird die Rolle der Vorgesetzten im Rahmen der Anleitung und Koordination von Spezialisten, die bezüglich ihres Expertenwissens der Führungskraft oft überlegen sind. Dazu sind zunächst einmal ausreichende Methodenkenntnisse der Personalführung erforderlich. Um diese Aufgaben effektiv zu bewältigen, müssen sie jedoch ebenso über personale Qualitäten verfügen, um das Spannungsverhältnis zwischen fachlicher und hierarchischer Autorität produktiv gestalten zu können.

Wissenschaftliche Untersuchungen und die betriebliche Praxis haben gezeigt, dass beruflicher Erfolg deshalb nicht allein von Fachkompetenzen, sondern in einem hohen Maße von solchen Persönlichkeitskompetenzen wie emotionaler Intelligenz bestimmt wird. Diese „soft skills“ haben als Schlüsselqualifikationen erhebliche Wirkung auf die betrieblichen Abläufe und damit auch für den persönlichen beruflichen Erfolg.

Erfolgreiche Führungskräfte müssen für diese Gesamtleistung neben den fachlichen Kenntnissen persönliche Energien aufwenden, wodurch sie bis an die Grenzen der Leistungsfähigkeit und nicht selten darüber hinaus gefordert werden. Diese komplexe Aufgaben- und Belastungssituation der Führungskräfte macht eine permanente Weiterentwicklung solcher Kompetenzen und die Erneuerung der persönlichen Energien erforderlich.

Die Führungskraft im Spannungsfeld

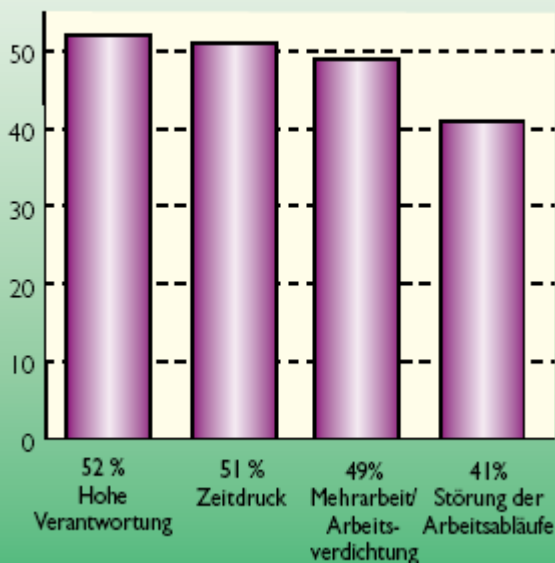
Der persönliche Umgang mit Stressfaktoren bei der Arbeit

Stress gehört inzwischen zum Alltag, jeder hat ihn - wer nicht, gehört womöglich nicht zu den wirklich Wichtigen. Bevor wir uns den „gefühlten Werten“, den subjektiven Faktoren und Reaktionen auf objektiven Druck zuwenden, soll hier noch einmal kurz an die objektiven Voraussetzungen dieses uralten Phänomens erinnert werden. Wir alle tragen als Gattungserbe und genetisches Muster den Segen oder Fluch einer spontanen körperlichen Reaktion in uns, die ebenso hilfreich wie hinderlich sein kann - es kommt darauf an, wie wir damit umgehen.

Aber trotz der immer noch gleichen unwillkürlichen körperlichen Reaktion auf „Stress“ ist eine physisch und psychisch „passende“ Abreaktion unter den Rahmenbedingungen der modernen Arbeitswelt nicht ohne weiteres möglich. Heute müssen wir immer wieder eine spontane kulturelle Anpassungsleistung an die veränderte soziale Umwelt erbringen. Wenn wir jedoch keinen angemessenen psycho-physischen Ausgleich organisieren können, werden sich allerdings früher oder später erhebliche gesundheitliche Gefahren ergeben.

Stressfaktoren

laut Mitarbeiterumfragen im Jahr 2000



Dieser Grundsachverhalt besteht für alle im Arbeitsleben stehenden Menschen mit zunehmender Arbeitsintensivierung und steigender Verantwortung. Es kann keine Führungskraft geben, die nicht in besonderer Weise von hoher Verantwortung, Zeitdruck, kaum einzugrenzender Mehrarbeit bzw. Arbeitsverdichtung und nicht zuletzt von unplanbaren Störungen der Arbeitsverläufe betroffen wäre. Dies sind nach einer Umfrage des IBG die häufigsten Stressfaktoren im Arbeitsleben. Weitere Bedingungen oder Situationen aufzuzählen wäre für keine Führungskraft ein Problem, auch wenn die Schwerpunkte individuell verschieden sind.

Viele Menschen verfügen bereits über zahlreiche persönliche „Verfahren“, um mit Stress fertig zu werden. Gut organisierte Personen joggen oder treiben einen Ausgleichssport, den manche Führungskraft auf dem Golfplatz gleich wieder zu produktiven Kontakten nutzt. Immerhin hilft auch diese Bewegung, Adrenalin abzubauen. Es kommt aber darauf an, diese Zeit als Entspannung bewusst wahrzunehmen und nicht in eine andere Form von Stress zu geraten. Seltener ist die Ruhe vorhanden für das „gute Buch“ oder die Zeit für ein „Wellness-Wochenende“ mit der richtigen Begleitung. Aber auch kleine „Entspannungsiseln“ können helfen, Erholung sehr effektiv in den Alltag einzufügen: Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung (PMR), meditative Übungen oder längst auch bei uns

eingeführte Übungen wie Yoga und Tai Chi sind praktikabel. Entscheidend ist, dass man diese Techniken bereits in ruhigeren Zeiten gelernt und geübt hat, damit sie in Stressphasen zur Verfügung stehen und richtig angewendet werden können

Neben diesen auch präventiv anzuwendenden Entspannungstechniken im privaten Bereich gibt es für den Berufsalltag zahlreiche bewährte Vorschläge für effektivierende und damit entlastende Organisationstechniken. So hat sich vielfach die Optimierung von Arbeitsabläufen nach Dringlichkeit oder Relevanz bewährt. Zeitmanagement-Techniken sollten jedoch nicht nur der Bewältigung von noch mehr Terminen und der Erhöhung des Zeitdrucks, sondern der Gewinnung von „Spielraum“ (Pufferzeiten) dienen. Aus diesen und weiteren möglichen Beispielen für Entspannungsmöglichkeiten oder organisatorische Hilfen lässt sich ein Vergleichsmaßstab für die eigene Situation gewinnen: Nutze ich wirklich alle mir gegebenen Möglichkeiten der Stressminderung? Gute Vorsätze reichen aber nicht. Für alle diese Möglichkeiten gilt der Satz von Erich Kästner:

„Es gibt nichts Gutes - außer man tut es!“



Die Führungskraft im Spannungsfeld

Interpersoneller Stress mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und der Familie

Am leichtesten fällt uns naturgemäß immer der Blick auf „die Anderen“ und die äußeren Umstände, die ja auch nachweislich und wirksam vorhanden sind. Ohne Zweifel zeigen alle Untersuchungen die erhebliche Bedeutung von Arbeitsbedingungen und Lebensumständen für das Ausmaß der Stressbelastungen, die ein Mensch zu bewältigen hat.

Ebenso unzweifelhaft sind aber auch individuelle Unterschiede in der Reaktion auf Stressfaktoren. Und die Tatsache, dass die Kollegin oder der Kollege auf der gleichen (Führungs-)Etage den Stress in der Firma so locker wegzustecken scheint, erhöht ganz erheblich den Druck, mindestens genauso fit zu reagieren.

Vielleicht haben Sie sich auch schon gefragt, warum gerade Sie so heftig betroffen sind, während andere anscheinend unbeschadet mit den Problemen fertig werden. Wenn Sie weitere Schritte zur Minderung einer für Sie akut oder tendenziell unerträglichen Belastung tun wollen - und dazu gibt es keine gesunde Alternative - können Sie letztlich nicht bei der kritischen Betrachtung der Umstände oder „der Anderen“ stehen bleiben. Eine positive Veränderung kann nicht eintreten, wenn Sie nicht auch Ihre eigene Rolle bei der Entstehung von Stress und seiner Verarbeitung - oder Verstärkung? - in den Blick nehmen. Andernfalls nehmen Sie nur allzu bald die Opferperspektive ein und entwickeln eine dazu passende Haltung. Das würde Sie erheblich weiter bringen - allerdings in die falsche Richtung.

Sie müssen also sich selbst in die Analyse einbeziehen und eine vielleicht auch unbequeme Selbstwahrnehmung vornehmen. Dazu sollten Sie sich auf eine ehrliche, durchaus selbstkritische Betrachtung einlassen. Alles andere wäre nicht hilfreich, sondern Schönfärberei.

Es allen Recht machen oder Nein sagen?

In vielen „schlanken“ Unternehmen ist die Personaldecke inzwischen so knapp, dass nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Manager wesentlich mehr Arbeit leisten müssen. Rund 80 Prozent der deutschen Beschäftigten fühlen sich zumindest zeitweilig heftig überlastet. Sie versuchen, diese Überlast zu bewältigen, um ihre Karriere oder ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden.

Auf der Leitungsebene sind es vor allem wieder die „Mittelmanager“, die sich einer Flut immer neuer Aufgaben stellen müssen. Das Problem, „Nein“ zu sagen, stellt sich für sie nicht allein im Interesse des Selbstschutzes. Sie sind gleichfalls für die Beachtung der Leistungsgrenzen ihrer Mitarbeiter zuständig. Bei fehlenden Mitarbeitern enden irgendwann auch alle Organisationskünste. Deshalb reicht es nicht mehr, zu delegieren, zu verschieben, stillschweigend liegen zu lassen oder mit immer weiter steigendem Einsatz seine Arbeit zu machen, bis man krank wird. Wer der tendenziellen Überlastung begegnen will, muss auch die Aufgabensteuerung wirksam beeinflussen.

Unter den gegebenen Umständen kann dies nicht ohne Argumente gegen die Vorgaben der übergeordneten Position, kann nicht ohne geäußerten Widerstand, ohne Verneinung von Anfragen oder Zuweisungen gehen.

Aber kein Wort fällt schwerer als „Nein“, wenn es sich mit Sorge vor den befürchteten Folgen verbindet. Und kein Wort ist wichtiger, wenn man sich nicht selbst völlig aufgeben will. Es führt jedoch zur völligen Blockade aller Lösungen, wie das Kaninchen auf die Schlange immer nur auf das unaussprechliche „Nein“ fixiert zu bleiben. Es gibt vielfache Möglichkeiten, an Stelle einer harten Konfrontation schrittweise andere Wege ins Blickfeld zu bekommen und damit das gleiche Ziel zu erreichen.

Der Glaube, man dürfe nicht Nein sagen, weil der Konfliktpartner einen dann vielleicht ablehnt oder nicht mehr mag ist weit verbreitet. Solche Einstellungen wurden oft schon durch die Erziehung übertragen und im Rahmen einer eher angstbestimmten oder bequemen Konfliktvermeidungsstrategie beibehalten.

Älteren Menschen und Frauen fällt das Nein-Sagen aufgrund Ihrer Sozialisation oder schlechter Erfahrungen in einer männlich bestimmten Gesellschaft schwerer. Das für beide Seiten bedrohliche „Nein“ lässt sich aber relativ leicht in verdauliche Happen zerlegen. Indem man zunächst eine endgültige Antwort vermeidet, wird als Erstes die Kommunikation vom Zeitdruck befreit. Das vermeidet eine Eskalation,

Die Führungskraft im Spannungsfeld

mindert sofort die emotionale Spannung und schafft Raum für Argumente und neue Ideen. Damit wird ein Weg „gewaltfreier Kommunikation“ eröffnet.

Zu den wirksamen Argumenten zählt meistens der Hinweis auf die alternativ zu einer neuen Aufgabe dann nicht mehr zu leistenden anderen Projekte, die im Falle einer bereitwilligen Übernahme weiterer Aufgaben zurückgestellt werden müssten.

Nach aller Erfahrung wird der Mut zu solchen realistischen Einwänden honoriert - nicht nur von den „Zumutern“, sondern auch und nicht zuletzt durch den persönlichen Gewinn an Selbstbewusstsein und Spannungsabbau.

Der Mut, auf eine produktive Weise „Nein“ zu sagen wird gleich mehrfach belohnt. Neben dem eigenen Gewinn an persönlicher Kompetenz („leadership“) und Anerkennung durch Verantwortungsübernahme wird ja nicht zuletzt das sachliche Problem der Kapazitätsüberschreitung - manchmal überraschend einfach - zu einer Lösung gebracht.

Im Verhältnis zu Mitarbeitern gilt das gleiche Prinzip. Es gehört in das übliche Repertoire von Management-Kursen, niemals auf Fragen Ihrer Mitarbeiter spontane Entscheidungen zu fällen. Üblicherweise gilt die Formulierung: „Wir sollten uns noch einmal treffen, um es dann gründlich zu besprechen.“

Auch Vorgesetzte können das Problem haben, nicht „Nein“ sagen zu können. Nicht selten handelt es sich hier um die Variante, eigentlich nicht „Nein“ zu sich selbst sagen zu können: Zu dem Bedürfnis oder Zwang, alles selbst machen zu müssen (weil es ja kein Anderer so gut kann), alles selbst unter Kontrolle haben zu müssen, aus Angst, (selbst?) die Kontrolle zu verlieren. Hier läge womöglich nicht nur ein Defizit in der sozialen Kompetenz, sondern das Suchtproblem des „workoholics“ zugrunde.

Schon bei dieser relativ kurzen Betrachtung eines Teilaspektes der Entstehung oder Vermeidung von beruflichem Stress wird deutlich, welche grundlegende Bedeutung der Einschätzung des Eigenanteils und damit der Selbstwahrnehmung zukommt.

Der erste und manchmal einzige Ansatz zur Veränderung liegt bei Ihnen selbst. Wenn sie Ihr Verhalten ändern, zum Beispiel, indem Sie auf produktive und gewaltfreie Art „Nein“ sagen, dann gibt es zwei Möglichkeiten:

Entweder sehen sich die Anderen auch bereit oder gezwungen, ihr Verhalten zu ändern - dann haben Sie den gewünschten Erfolg angebahnt.

Oder Ihr Gegenüber ist nicht bereit zu einer anderen Lösung und Sie sind nicht in der Machtposition, dies zu beeinflussen. Dann kann passieren, dass die Gegenseite den Druck erhöht und Sie dazu zwingt, ihre eigene Veränderung aufzugeben, damit Sie der oder die alte bleiben. Dann bleibt Ihnen nur noch, krank oder kränker zu werden oder aus dieser beruflichen Situation herauszugehen, letztlich also zu kündigen.

Es konnte also keine überraschende Antwort auf die eingangs gestellte Frage geben. Schon Wilhelm Busch wusste die Antwort:

Allen Menschen Recht getan ist eine Kunst, die niemand kann.