
Man muss Menschen mögen

„Führung“ als zentrales Thema in der Nachsorge der Mediation

Von Dr. Nico H. Fleisch

Häufig zeigt sich nach meiner Erfahrung bei Teamkonflikten, dass „Führung“ ein zentrales Konfliktthema ist. Die hier vorgestellte Methode zeigt Möglichkeiten auf, wie das Thema „Führung“ nach Abschluss der Mediation bearbeitet werden kann, und dient damit insbesondere der Konfliktprophylaxe.

Kurzbeschreibung

Das Tool eignet sich für eine Gruppe von maximal einem Dutzend Personen inklusive Führungskraft. Wird es in größeren Gruppen mit mehr als zwei Hierarchiestufen eingesetzt, muss die Moderation sehr achtsam sein und vermeiden, dass die oberste Führungskraft den Prozess zu stark dominiert bzw. die übrigen Teilnehmenden auf deren Meinungsäußerungen warten.

Rahmen

Der Zeitaufwand in der Nachsorge mit einem Team beträgt 3 bis 4 Stunden. Werden mehrere der unter Punkt 4 in der Beschreibung dargestellten Varianten eingesetzt, sollte mit einem Tag gerechnet werden.

Schon in den „Dialogen der Wahrheit“ im Rahmen der Klärungshilfe und später in der Lösungssuche wird „Führung“ oft zu einem dominanten Thema. Es empfiehlt sich dann, in den Vereinbarungen festzuhalten, dass dieses Thema spätestens in der Nachsorge (Überprüfungstermin), oft aber auch schon vorher, gesondert bearbeitet werden soll.

Anlässe/ Anwendungsbereiche



Die Bearbeitung von Führungsfragen ist häufig ein wichtiges Element der Nachbearbeitung der Mediation und insbesondere der Konfliktprophylaxe. Die Diskussionen über „Führung“, die gegenseitige Erwartungsklärung und die gemeinsame Erarbeitung eines Führungsleitbildes haben überdies einen Teambildungseffekt. Schließlich bietet das Tool

Zielsetzung/Nutzen



der Führungskraft die Möglichkeit, Feedback von ihrem Team zu erhalten und ihr eigenes Führungsverhalten zu hinterfragen. Schließlich konfrontiert es sie auch mit der Gretchenfrage, ob sie wirklich führen will oder ob die Geborgenheit der Sachbearbeitung ihr nicht vielleicht mehr entsprechen würde.

Beschreibung



1. Schritt: Einstieg in die Thematik

Der Mediator beginnt mit Fragen zur thematischen Orientierung:

- ▶ Was bedeutet Führung für mich?
- ▶ Warum gibt es überhaupt Führung?
- ▶ Welche ideologische Begründung hat Führung?
- ▶ Woran werden wir erkennen, dass unsere gemeinsamen Führungsdiskussionen erfolgreich waren?

Diese Fragen werden im Plenum diskutiert und deren wesentliche Erkenntnisse auf Flipchart festgehalten.

2. Schritt: Gemeinsame Definition von Führung

Es gibt eine unüberschaubare Menge von Führungsdefinitionen in der Literatur. Wesentlich erscheinen mir dabei zwei Dinge:

- ▶ Führung hat immer mit Kommunikation und mit Handeln zu tun und soll Ereignisse oder Ergebnisse erzielen.
- ▶ In allen ernst zu nehmenden Führungsdefinitionen stehen die Auftragserfüllung und der Erfolg im Zentrum, denn wo es nicht um Auftragserfüllung und Erfolg geht, müsste letztlich auch gar nicht geführt werden (Steiger 2010, S. 28 ff.).

Häufig arbeite ich mit folgender Definition, die ich aus verschiedenen Quellen zusammengestellt habe: „Unter Führung verstehen wir die Fähigkeit und den Willen, das Handeln und Verhalten aller an einer Aufgabe Beteiligten auf die Erreichung der vorgegebenen oder vereinbarten Ziele auszurichten, wobei im Zentrum der Auftrag und die beteiligten Menschen stehen.“ Wichtig ist an dieser Stelle, dass das Team sich gemeinsam auf eine Führungsdefinition einigen kann.

3. Schritt: Ein Führungsmodell von Friedrich Glasl

In einem kurzen Input stellt der Mediator das dreistufige Führungsmodell von Glasl/Lievegoed (1993, S. 133 ff.) vor (siehe Abb. 1):



Abb. 1: Das dreistufige Führungsmodell von Glasl/Lievegoed

Je nach den konkreten Fragestellungen und Bedürfnissen des Teams kann nun das Schwergewicht der Arbeit auf die drei Stufen des Führungsmodells gelegt werden.

- ▶ Im Zentrum der Arbeit an der **Führungsphilosophie** stehen jeweils die Diskussionen um das Menschenbild. Hilfreich dabei sind u.a. „Die vier Menschenbilder“ nach Edgar H. Schein, „Das Zusammenwirken von Geist, Seele und Körper“ nach Viktor Frankl und Bernard Lievegoed oder „Das christliche Menschenbild“. Oft macht es Sinn, an dieser Stelle noch eine Gruppenarbeit zum Thema „Welche Werte sind uns wichtig in der Führungsarbeit in unserer Organisation?“ durchzuführen und die Ergebnisse und Erkenntnisse dann in einem „Wertekatalog“ zu komprimieren.
- ▶ Beim **Führungsstil** bewährt sich immer noch das 1958 von R. Tannenbaum und W. H. Schmidt entwickelte „Führungskontinuum“, welches auf der Basis der von Kurt Lewin entwickelten Führungsstile mit den Polen „autoritär“ und „demokratisch“ insgesamt sieben Abstufungen enthält (siehe Abb. 2, nächste Seite).

In der Diskussion ist dann herauszuarbeiten, dass es keinen Führungsstil gibt, der immer richtig ist, sondern dass dieser vom Auftrag, der konkreten Situation, der Führungskraft und den Mitarbeitenden abhängt. Wichtiger als ein polierter Führungsstil sind die Persönlichkeit und die Echtheit (Authentizität) der Führungskraft.

◀ Großer Entscheidungsspielraum des Chefs				Großer Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden ▶		
autoritär	patriarchalisch	beratend	kooperativ	partizipativ	delegativ	demokratisch
Chef entscheidet. Mitarbeiter führen aus, ohne zu hinterfragen.	Chef entscheidet, will aber Mitarbeiter überzeugen, bevor er anordnet. Mitarbeiter können Rückfragen stellen.	Chef entscheidet, gestattet aber Fragen, um durch deren Beantwortung die Akzeptanz der Mitarbeiter zu erzielen.	Chef informiert vor der Entscheidung, Mitarbeiter können ihre Meinung äußern, bevor der Chef endgültig entscheidet.	Mitarbeiter entwickeln akzeptierte Lösungsvorschläge. Chef entscheidet sich für die von ihm favorisierte Lösung.	Mitarbeiter entscheiden, nachdem Chef Problem aufgezeigt und Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Mitarbeiter entscheiden. Der Chef fungiert als Koordinator nach innen und außen.

Abb. 2: Die sieben Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt

- **Führungstechniken** gibt es sehr viele, die wohl bekanntesten sind Management by Ideas (Leitbild-orientiertes Führen), Management by Objectives (MbO, Führen durch Zielvereinbarung), Management by Delegation (Führen durch Delegieren) oder Management by Exception (Führungseingriff im Ausnahmefall). Das Führen durch Zielvereinbarung hat sich mancherorts durchgesetzt, doch lassen sich auch aus anderen Führungstechniken wertvolle Impulse entnehmen.

Zentral für eine ertragreiche Arbeit mit den drei Stufen dieses Führungsmodells sind einerseits ein ausgiebiger Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden und andererseits die Einigung auf wesentliche Prinzipien, welche in Zukunft für die Arbeit in dieser Organisationseinheit gelten sollen.

4. Schritt: Varianten der Vertiefung

► „Man muss Menschen mögen“

Die akuten zwischenmenschlichen Konflikte und Spannungen können oft im „Dialog der Wahrheiten“ der Klärungshilfe erkannt, benannt, erklärt und gelöst werden. Sie können aber im Alltag wieder aufflackern, sodass „Konfliktprophylaxe“ Sinn macht. Eine der wirksamsten Methoden hierzu ist die von Rudolf Steiger beschriebene „Menschenorientierte Führung“, die in „22 Thesen für den Führungsalltag“ praxisnah darlegt, wie Führungskräfte mit einer ethischen Grundhaltung auftragszentriert und menschenorientiert Ziele erreichen können. Wie Steiger zu Recht festhält, zeigt sich menschenorientierte Führung

„nicht darin, ob wir Konflikte haben oder nicht, sondern ob wir sie wahrnehmen und wie wir sie bewältigen“ (Steiger 2010, S. 121).

Je nach Konfliktthema können mit dem Team eine oder mehrere dieser Thesen vertieft bearbeitet werden, sei es nun „Beachtung, Lob und Tadel“ oder „Ohne Fehler keine Initiative“ (Steiger 2010, S. 72 ff. und 80 ff.). Dabei empfiehlt es sich erfahrungsgemäß, zuerst den Ist-Zustand aufzunehmen, dann die entsprechende These zu diskutieren und anschließend gemeinsam zu erarbeiten, was das Team braucht, um den Soll-Zustand zu erreichen. Zentraler Erfolgsfaktor dabei ist, dass auch geklärt wird, welche Beiträge die Teammitglieder zum Gelingen beizutragen haben.

► **Führungsgrundsätze**

Prägnante Führungsgrundsätze erleichtern die Arbeit mit Führungsfragen. Ein überzeugendes Beispiel aus der Führungsliteratur ist das folgende:

Die sechs Grundsätze wirksamer Führung nach Fredmund Malik

- Resultatorientierung
- Beitrag zum Ganzen
- Konzentration auf Weniges
- Stärken nutzen, Schwächen akzeptieren
- Vertrauen
- Positiv denken

Ein weiteres prägnantes Beispiel stammt vom amerikanischen General H. Norman Schwarzkopf (Schwarzkopf 1992):

Die Führungsgrundsätze von H. Norman Schwarzkopf

1. Repariere nur, was kaputt ist, nicht, was funktioniert.
2. Setze einfache und klare Ziele.
3. Sorge dafür, dass jedermann Deine Ziele versteht.
3. Stelle hohe Ansprüche.
4. Mische dich nicht unnötig in die Arbeit Deiner Untergebenen ein.
5. Schaffe ein Klima, in dem man aus Fehlern lernen kann.
6. Wenn Du Führungskompetenzen erhältst, nimm sie sofort wahr.
7. Entscheide Dich immer für die Lösung, die Deine innere Stimme für richtig hält.

Des Weiteren können Zitate historischer Persönlichkeiten bestimmte Aspekte der Führung verdeutlichen. So lassen sich den Büchern und Reden von Alt-Bundeskanzler **Helmut Schmidt** viele hilfreiche Führungszitate entnehmen, wie z.B. das folgende: „*Von meinen Mitarbeitern habe ich vor allem Kompetenz, Urteilsfähigkeit und Standfestigkeit erwartet. Ich wollte standhafte Mitarbeiter haben, die auch in der Lage waren, mir zu widersprechen. Denn ein guter Vorgesetzter braucht Kritik und Widerspruch.*“ (Ott 2008, S. 144). Oft setze ich auch die „Eckpfeiler guten Managements“ des amerikanischen Präsidenten **Ronald Reagan** ein: „*Man setze klare Ziele und ernenne fähige Leute, die einem helfen, sie zu erreichen. Solange sie tun, was man sich vorstellt, sollte man sich nicht einmischen. Aber wenn jemand den Ball fallen lässt, muss man eingreifen und eine Veränderung vornehmen.*“ (Reagan 1990, S. 158)

► Gegenseitige Erwartungsklärung

In aller Regel empfiehlt es sich, gegen Ende des Workshops eine gegenseitige Erwartungsklärung durchzuführen. Führungskraft und Mitarbeitende überlegen sich, was sie voneinander in der Führung erwarten, präsentieren dies gegenseitig und vereinbaren, ob und wie sie diesen Erwartungen in Zukunft entsprechen wollen.

5. Schritt: Das Führungsleitbild oder die Essenz der ganzen Arbeit

Zwingend aus meiner Sicht ist die gemeinsame Erarbeitung eines Führungsleitbildes als letzter Schritt, wobei dabei auch ein erarbeiteter Wertekatalog mit einzubeziehen ist. Aus Gründen der Nachhaltigkeit sollte komprimiert und verankert werden, was erarbeitet wurde.

Wichtig bei der gemeinsamen Erarbeitung des Themas ist die Zurückhaltung des Mediators. Er muss dafür sorgen, dass das Team und die Führungskraft hinter den Formulierungen stehen können.

Erfahrungen/ Kommentare



Der besondere Reiz der dargestellten Methode liegt in ihrer Flexibilität. Nur die beiden ersten und der letzte Schritt sind zwingend, alle anderen Elemente können frei untereinander kombiniert werden – auch mit anderen Ansätzen wie etwa den „13 Rollendilemmata in der Führungssituation“ nach Oswald Neuberger (2002, S. 337 ff.).

Technische Hinweise

Benötigt wird eine übliche Seminarraum-Einrichtung.

- ▶ Glasl, Friedrich/Lievegoed, Bernard: Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden. Freies Geistesleben, Bern und Stuttgart 1993, S. 133 ff.
- ▶ Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus, Stuttgart und München, 16. Aufl. 2004.
- ▶ Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. UTB, Stuttgart, 6. Aufl. 2002.
- ▶ Ott, Ulrich (Hrsg.): Mut zur Führung. Helmut Schmidt im Gespräch mit Ulrich Wickert. Hohenheim, Stuttgart und Leipzig 2008.
- ▶ Reagan, Ronald: Erinnerungen. Ein amerikanisches Leben. Ullstein, Berlin/Frankfurt am Main 1990.
- ▶ Schwarzkopf, H. Norman: Man muss kein Held sein: Die Autobiographie (in Zusammenarbeit mit Peter Petre. Aus dem Amerikan. von Hans-Jürgen Baron von Koskull und Stephen Tree). Bertelsmann, München 1992.
- ▶ Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung. 22 Thesen für den Führungsalltag. Huber, Zürich, 15. Aufl. 2010.

Quellen/Literatur

Damit die Methode nachhaltige Wirkung zeigt, darf sie nicht als „einmaliges Ereignis“ eingesetzt werden, sondern bedarf der Nachsorge. Es empfiehlt sich, in der Regel jährlich einen Follow-up zu machen und mit Führungskraft und Team zu überprüfen, wie sich die Vereinbarungen bewährt haben und wo es Vertiefungsbedarf gibt.

Weiteres Vorgehen

