

Als Führungskraft stehen Sie in einem spezifischen Spannungsfeld, in dem unterschiedliche Interessen und Zielsetzungen aufeinander wirken. Zum einen ist dies z. B. das unternehmerische Interesse nach dem Erwirtschaften von Ertrag, zum anderen das Interesse Ihrer Mitarbeiter nach einem Umfeld, in dem sie wertschätzend und mit Achtung vor ihrer Persönlichkeit und im Hinblick auf ihre Gesundheit behandelt werden. In den meisten beruflichen Situationen widersprechen sich diese beiden Pole nicht, sondern ergänzen sich gegenseitig. Die Mitarbeiter erleben eine Steigerung ihres Selbstwertes, Freude und Motivation, indem sie die von ihnen geforderte Leistung erbringen und die entsprechende Anerkennung erhalten.

Wird aber die Forderung nach Leistungserbringung zu stark, weil das Unternehmen sich gegebenenfalls in einer Krise befindet oder die Aufgaben zunehmend in einem komplexen und belastenden Umfeld erledigt werden müssen, so beginnt dieses Spannungsfeld ins Ungleichgewicht zu geraten und Überlastung und Stress, bis hin zu Burnout, können eine daraus resultierende Folge sein. Dann ist der Leistungsausfall die wirtschaftliche Konsequenz, der körperliche und psychische Zusammenbruch die menschliche Katastrophe.

Als Führungskraft haben Sie die Möglichkeit und die Verantwortung, dieses Spannungsfeld zu gestalten, auszubalancieren und zu steuern. Ihr Ziel ist es dabei, Wertschöpfung für das Unternehmen zu generieren und Leistungen bei den Mitarbeitern abzurufen. Dabei stehen Sie sowohl dem Unternehmen als auch den Menschen, die die wirtschaftliche Leistung erbringen, gegenüber in der Pflicht.

Dieses Kapitel beschreibt das genannte Spannungsfeld im Detail und liefert Möglichkeiten der Gestaltung, die Ihnen als Führungskraft zur Verfügung stehen.

2.1 Die Kräfte des Spannungsfeldes

In einem Spannungsfeld wirken Kräfte – gegenläufige und aufeinander zulaufende. Wir beschreiben in der Folge die beiden zentralen Pole, die das Kräfteverhältnis im Spannungsfeld einer Führungskraft darstellen: Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit.



Abb. 2.1 Wertschöpfungsdimension „Wirtschaftlichkeit“

Beide Seiten des Spannungsfeldes sind dabei in sich wertfrei, d. h. weder konstruktiv noch destruktiv, sondern erfüllen, jeweils für sich betrachtet, einen nachvollziehbaren Sinn und Zweck.

2.1.1 Die Wirtschaftlichkeit

Unter **Wirtschaftlichkeit** verstehen wir im unternehmerischen Kontext das Erzeugen von Ertrag oder Gewinn, bei einem möglichst geringen Einsatz von Ressourcen. Das Erzielen von Gewinn hat für das Unternehmen eine zentrale Bedeutung. Es schafft Möglichkeiten des Wachstums, der Innovation und stellt die Existenz sicher.

Dieses Interesse kann nun in vier Wertschöpfungsdimensionen der Wirtschaftlichkeit gegliedert werden: Management, Mitarbeiter, Kunde und Business (siehe Abb. 2.1). Als Führungskraft gehört es zu Ihren zentralen Aufgaben, Wirtschaftlichkeit bezogen auf diese vier Wertschöpfungsdimensionen zu erzielen und sicher zu stellen. Sie tragen dabei unternehmerische Verantwortung.

Unter der Prämisse der Wirtschaftlichkeit ist es für Sie daher ein durchaus nachvollziehbares unternehmerisches Ziel, die Einnahmenseite zu steigern, indem Sie z. B. konkrete Leistungen einfordern. Gleichzeitig geht es aber auch darum, die Kostenseite zu senken, um den Gewinn zu maximieren. Unter diese Kosten fallen auch die Gehälter, über die die Mitarbeiter ihren Lebensunterhalt bestreiten und einen angestrebten Lebensstandard verwirklichen können. Dies ist einer der Interessenkonflikte, die sich aus dem Spannungsfeld ergeben können.

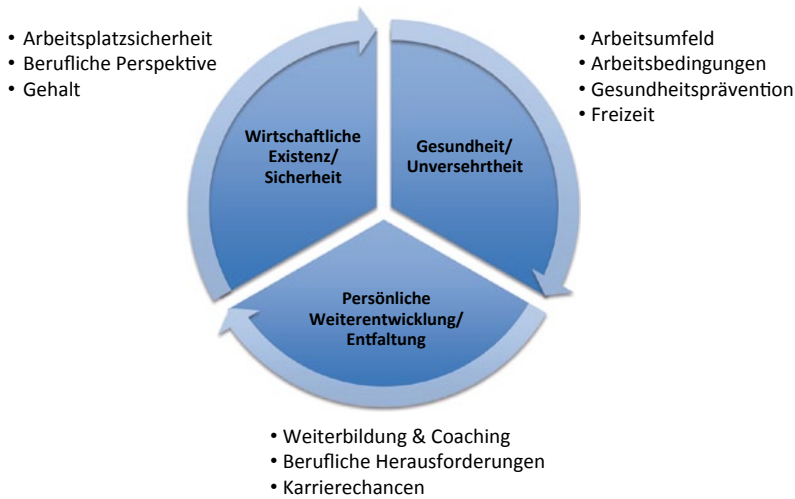


Abb. 2.2 Wertschöpfungsdimension „Menschlichkeit“

2.1.2 Die Menschlichkeit

Unter **Menschlichkeit** verstehen wir im unternehmerischen Kontext eine Haltung dem Mitarbeiter gegenüber, die auf Achtung, Respekt und Wertschätzung basiert. Dabei stehen seine persönlichen Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeit und Entfaltung sowie seine Gesundheit und existenzielle Sicherheit im Vordergrund. Es ist ein legitimes, menschliches Interesse, dass Mitarbeiter auf sich achten, ihren eigenen Bedürfnissen gerecht werden, persönliche Ziele verfolgen und versuchen, Belastungen möglichst gering zu halten.

Die Wertschöpfungsdimensionen der Menschlichkeit gliedern sich in die drei Bereiche: Sicherheit, Unversehrtheit und Entfaltung (siehe Abb. 2.2). Als Führungskraft gehört es zu Ihren zentralen Aufgaben, Mitarbeitern eine Umgebung zur Verfügung zu stellen, in der diese Bedürfnisse erfüllt werden können. Sie tragen dabei menschliche Verantwortung.

Das Spannungsfeld der Führungskraft beschreibt also den Interessenkonflikt, der sich aus Ihrer unternehmerischen und menschlichen Verantwortung ergibt. Die Energie aus diesem Konflikt kann nun von Ihnen konstruktiv dazu genutzt werden, um für beide Seiten ein optimales Leistungsergebnis zu erzielen.

Höchstleistungen in einem Unternehmen sind dann möglich, wenn sich der Interessenkonflikt in einer optimalen Balance befindet. Verschiebt sich die Balance in Richtung Menschlichkeit, kann die mögliche Leistungserbringung sinken. Die Atmosphäre ist dabei angenehm und spannungsfrei, das Unternehmen schöpft dann aber unter Umständen nicht mehr die vorhandenen Leistungspotenziale aus. Im Extremfall kann dies die unternehmerische Existenz bedrohen.

Verschiebt sich das Gleichgewicht in Richtung Wirtschaftlichkeit, steigt zwar die Leistung, allerdings stehen die Mitarbeiter dann unter einem zunehmend hohen Druck. Übersteigt dieser Druck die Belastungsgrenze des Mitarbeiters mehrfach oder dauerhaft, überfordert er sich und kommt in die Gefahr, seine Ressourcen zu verbrennen. Im Extremfall drohen dann Leistungseinbußen bis hin zum Zusammenbruch und Leistungsausfall in Form von Krankheit wie z. B. Burnout.

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es nun, Mitarbeiter in diesem Spannungsfeld derart zu führen, dass sie zu einer konstant verfügbaren Hochleistung fähig sind und darüber hinaus noch Potenzial für punktuelle Spitzenleistungen verfügbar haben.

Damit sind Sie als Führungskraft mit dem Coach oder Trainer eines Leistungssportlers vergleichbar. Die Exzellenz eines Leistungssportlers liegt darin, dass er seine Bestleistung im Wettkampf punktgenau abrufen und umsetzen bzw. noch übertreffen kann. Dazu braucht er das Selbstbewusstsein, dass ihm diese Leistung verfügbar und möglich ist, und er braucht die Kraftreserven, die dazu mobilisiert werden müssen. Es ist die Kunst des Trainers, den anvertrauten Sportler genau so aufzustellen und zu trainieren, dass er sich sicher auf seinem persönlichen Hochleistungsniveau bewegt. Von dort ausgehend ist er dann in der Lage, seine persönliche Bestleistung im Wettkampf noch zu übertreffen und Spitzenleistungen zu erzielen. Dabei darf er nicht verschleißen oder in seiner Leistung zu stark abfallen.

2.1.3 Die Energie der Leistungserbringung

Neben den primären Kräften setzen an den Spannungspolen auch Interessen an, die aufeinander zulaufen. So hat das Unternehmen im Rahmen seiner Wirtschaftlichkeit auch ein starkes Motiv in Richtung der Mitarbeiter: Nämlich qualifizierte Mitarbeiter zu haben, die mit einer hohen Eigenmotivation nachhaltig leistungsfähig und -willig sind.

Auf der anderen Seite haben Mitarbeiter ein starkes Motiv in Richtung des Unternehmens. Sie wollen an einem wirtschaftlich gesunden Unternehmen partizipieren, das Ihnen Sicherheit bietet in Bezug auf ihre Einkommenssituation, wirtschaftliche Stabilität sowie die Möglichkeit der Weiterentwicklung in beruflicher, persönlicher und finanzieller Hinsicht.

- Leistungserbringung ist also ein erstrebenswertes Ziel für beide Seiten.

Die Energie, die sich aus dem Spannungsfeld ergibt, ist dabei der Quell der Leistungserbringung und durch Sie als Führungskraft zu nutzen. Ihre Aufgabe ist es also, diese aufeinander zulaufenden Interessen bewusst aufzugreifen und miteinander zu verknüpfen. So entsteht die Möglichkeit, in konkreten Situationen eher in Richtung Wirtschaftlichkeit oder in Richtung der Mitarbeiterinteressen zu steuern. Dadurch kann sowohl persönliches als auch wirtschaftliches Wachstum entstehen.

2.2 Der Umgang mit Schuld

Warum ist nun das Austarieren dieses Kräfteverhältnisses im Spannungsfeld so schwierig und in der beruflichen Praxis eine Herausforderung für jeden Führungsverantwortlichen?

Wenn Sie als Führungskraft aktiv und wirkungsvoll in diesem Spannungsfeld agieren, werden Sie Reaktionen erhalten. Sie werden sichtbar und spürbar bzw. erleben Reibung und Dynamik. In der Konsequenz ergeben sich daraus bei der Abwägung der verschiedenen Interessenslagen immer „Preise“, die gezahlt werden müssen. Bewegen Sie sich stärker auf die Seite des Unternehmens, beschneiden Sie die Interessen der Mitarbeiter. Agieren Sie eher aus der Perspektive der Mitarbeiterinteressen, wird das Unternehmen gefordert, den „Preis“ zu zahlen. Wie auch immer Sie sich positionieren, Sie gehen in eine „Verschuldung“ gegenüber der jeweils anderen Seite.

Auch in anderen Zusammenhängen wird dieses Verhältnis deutlich. Letztendlich ist unser gesamtes Leben ein Aushandeln von „Preisen“.

In der westlichen, humanistisch aufgeklärten Welt sind Werte verankert, die das Wohl des Einzelnen herausstellen. Schwächere zu schützen, ist eine Errungenschaft der Zivilisation und zeigt die Fähigkeit der Gesellschaft zur Empathie. Diese wird einerseits durch die Globalisierung der Welt und das gestiegene Wissen um die Zusammenhänge und die Komplexität von Wachstum, Wissen und Kultur erst ermöglicht, gleichzeitig aber auch erschwert. Aus den Medien wissen wir, dass in Indien und Pakistan günstige T-Shirts eventuell durch Kinderarbeit hergestellt werden. Bei jedem Kauf solcher T-Shirts wird uns nun dieser Umstand bewusst und muss mit unserem Gewissen ausgehandelt werden.

Hier kommt der Begriff der „Schuld“ ins Spiel. Was genau bedeutet „Schuld“ aber in diesem Zusammenhang?

Wir betrachten Schuld hier einmal ohne moralischen Anspruch bzw. ohne die charakteristische Täter- und Opferperspektive. Schuld besitzt auch eine funktionale Komponente und diese ist für uns hier interessant. Als Menschen können wir kein Leben führen, ohne Schuld auf uns zu laden.

Beispiel „Bio-Huhn“

Wenn wir im Supermarkt vor dem Kühlregal stehen und uns entscheiden müssen, ob wir das konventionelle Hühnchen für 3,99 € kaufen oder eben das artgerecht gehaltene Bio-Huhn für 11,99 €, dann wird der Preis schnell spürbar. Wir haben vermutlich bereits mehrfach Berichte gesehen, die uns zeigen, wie Hühner in der Massentierhaltung aufwachsen und leben. Entscheiden wir uns für das günstigere Huhn, wissen wir, dass wir damit auch die „Schuld“ auf uns laden, eine nicht-artgerechte Haltung zu unterstützen. Entscheiden wir uns dagegen für das Bio-Huhn, geht dies zulasten unserer finanziellen Möglichkeiten, da wir den dreifachen Preis ausgeben müssen.

Eine Führungskraft steht vor demselben Problem. Wenn sie über ihren Tellerrand hinausschaut, weiß sie, dass ihr Unternehmen in einem zermürbenden weltweiten Wettbewerb steht und einem brutalen Preiskampf ausgeliefert ist. Gleichzeitig trägt sie Verantwortung

für das Wohl ihrer Mitarbeiter und die Arbeitsbedingungen in ihrem direkten Umfeld. Beugt sie sich dem Druck des Wettbewerbs und macht die Augen gegenüber ihren Mitarbeitern zu, lädt sie Schuld auf sich, für Verschleiß und Verluste in den Reihen der Mitarbeiter. Stellt sie sich schützend vor ihre Mitarbeiter, bekommt sie Druck von der Unternehmensseite und zahlt entweder selbst den Preis, indem sie alles abfängt und sich persönlich dem Druck entgegenstellt. Oder sie fordert diesen Preis in Form von z. B. Wettbewerbsnachteilen, Umsatzverlusten oder Gewinnreduzierung von ihrer Unternehmensführung ein.

Ein reifes Schuldbewusstsein führt dazu, dass wir rücksichtsvoll mit unserem Teil an der Schuld umgehen. Wir müssen die Ambivalenz akzeptieren, dass alles einen Preis hat. Wenn ich mich für etwas entscheide, entscheide ich mich immer gleichzeitig auch gegen etwas. Und selbst wenn ich mich „nicht entscheide“, entscheide ich mich dafür, mich „nicht zu entscheiden“. Wir können also der Schuld-Frage gar nicht aus dem Weg gehen – aber wir können sie annehmen und gestalten.

Eine verantwortungsvolle Führungskraft ist sich der damit verbundenen Herausforderung bewusst und bereit, die Ambivalenz dieser Rolle wahrzunehmen, zu akzeptieren und zu leben. Eine souveräne Führungskraft muss schuldfähig sein und sich dem inneren Konflikt bewusst stellen. Dazu gehört ein verantwortungsvoller Umgang mit der Schuld bzw. die Fähigkeit, den Preis angemessen zu verteilen. In diesem Sinne ist eine eindeutige Positionierung der Führungskraft erforderlich. Und die Umsetzung dieser Position fordert Kraft und Standhaftigkeit, aber auch die Fähigkeit, zu unterscheiden, welcher Teil der Verantwortung wo hingehört.

Eine Führungskraft, die nicht oder nicht mehr weiß, wo die Verantwortung hingehört, ist anfällig für Fehler – gegenüber sich selbst, ihren Mitarbeitern oder dem Unternehmen.

Stellen Sie sich vor, Herr Martin, Projektleiter eines komplexen IT-Projektes wird von seiner Geschäftsleitung angewiesen, zusätzliche Forderungen des Kunden mit seinem Team ohne zusätzliche Zeit und Ressourcenausweitung zu realisieren. Das Team befindet sich gerade in einer heißen Phase des Projektes und steht am Rande seiner Belastbarkeit. Herr Martin fordert von seinen Mitarbeitern trotzdem, neben den ohnehin geleisteten Überstunden, zusätzlich die kommenden Samstage ein.

Damit lässt er seine Mitarbeiter den „Preis“ dafür zahlen, dass weder die Geschäftsleitung gegenüber dem Kunden, noch er gegenüber seiner Geschäftsleitung die Verantwortung für die Machbarkeit dieser Forderung übernommen hat.

Ein Projektleiter, der nicht mehr weiß oder es nicht wissen will, dass die Verantwortung für die Überlastung seiner Mitarbeiter unter Umständen nicht bei den Mitarbeitern oder ihm liegen sondern vielleicht bei seinen Vorgesetzten, der macht vielleicht den Fehler, wegzuschauen, statt mit seinem Vorgesetzten an einer wirkungsvollen Lösung zu arbeiten.

2.3 Führen zwischen Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit

Die im Vorfeld dargestellte zentrale Verantwortung, der Sie nun als Führungskraft gerecht werden sollen, ist die optimale Steuerung des Spannungsfeldes mit dem Ziel, wirtschaftliche Ergebnisse nachhaltig zu erzeugen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zuverlässig zur Verfügung zu stellen.

In Ihrer Rolle als Führungskraft sind Ihnen zwei hohe Werte anvertraut: der unternehmerische Erfolg sowie das Wohlergehen Ihrer Mitarbeiter. Damit dieses System dynamisch bleibt und seinen Zweck erfüllt, ist es Ihre Aufgabe, die beiden Werte füreinander einzusetzen. Das bedeutet, um Wirtschaftlichkeit nachhaltig zu erzielen, wird es immer notwendig sein, einen Teil des Wertes Menschlichkeit zur Verfügung zu stellen. Und umgekehrt, einen Teil des Wertes Wirtschaftlichkeit wieder in die Menschen zu investieren.

Ihre Aufgabe ist es, in jeder Situation den jeweiligen Anteil des Wertes festzulegen und zu transferieren. Es gibt dabei nicht den Idealpunkt, an dem eine Spannung einmal ausartet ist und dann gilt. Vielmehr geht es darum, die situationsbezogene Belastung und Herausforderung für jeden einzelnen Mitarbeiter so zu definieren, dass ein ideales Verhältnis von Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit erreicht wird.

Felix von Cube beschreibt es als Naturgesetz der Führung, dass Mitarbeiter Lust an Leistung haben. Er plädiert dafür, stabilen Mitarbeitern auch etwas zuzumuten, damit sie ihre vollen Leistungspotenziale ausschöpfen können (Cube, von 1999).

Wie in Kap. 3, „Die verändernde Kraft des Menschenbildes“ dargestellt, schließen wir uns dieser Meinung an und gehen davon aus, dass Mitarbeiter aus der Erbringung von Leistung Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl gewinnen können. Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit stehen also nicht in einem Widerspruch, sondern bedingen sich gegenseitig.

Wie kann eine Führungskraft nun in der Alltagspraxis den sich daraus ergebenden Anforderungen gerecht werden bzw. hier agieren?

Um Leistung zu generieren, müssen Ressourcen eingesetzt werden. Die Tab. 2.1 beschreibt Möglichkeiten des Ressourcentransfers zwischen einem Unternehmen und den Mitarbeitern. Dieser Transfer wird vom Management, d. h. von Ihnen als Führungskraft, aktiv gesteuert.

Eine Führungskraft, die diese Herausforderung nicht wahrnimmt oder nicht aktiv ausartet, sondern die Kräfte ungesteuert wirken lässt, geht das Risiko des wirtschaftlichen Scheiterns oder des menschlichen Zusammenbruchs ein. Die Wirkungsweise und die Konsequenzen im Extremfall zeigt Tab. 2.2.

2.3.1 Die eigene Position im Spannungsfeld

Ihre eigene Position im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit hat eine große Bedeutung für die Frage, wie Sie den Ressourcentransfer steuern und wie

Tab. 2.1 Gesteuerter Ressourcentransfer

	Ressourcen des Unternehmens		Gesteuerter Ressourcentransfer		Ressourcen des Mitarbeiters	
Unternehmensentwicklung	Steigerung der Wertschöpfung	⇔	Überstunden anordnen	⇔	Investition von Freizeit und Arbeitskraft	Mitarbeiterentwicklung
	Investition von Gewinn und Infrastruktur	⇒	Personalentwicklung Training/ Coaching	⇒	Steigerung von Motivation und Kompetenz	
	Teilhaben an Einfluss, Macht und Verantwortung	⇒	Delegation von Verantwortung	⇒	Aufbau von Erfahrung	
	Steigerung von Innovationskraft	⇔	Herausforderungen und Aufträge	⇔	Zur-Verfügung-Stellen von Kompetenz	
	Teilen von Geltung, Hierarchie und Macht	⇒	Erfolg und Image	⇒	Steigerung von Selbstwert, Stolz und Identifikation	
	Unternehmerische Risikobereitschaft	⇒	Vertrauensvorschluss geben	⇒	Entwicklungspotenziale und Selbstvertrauen	

Tab. 2.2 Ungesteuerter Ressourcentransfer

	Ressourcen des Unternehmens		Ungesteuerter Ressourcentransfer		Ressourcen des Mitarbeiters	
Wirtschaftliches Scheitern	Sämtliche wirtschaftliche Ressourcen werden ohne Kontrolle und Zielvorgaben zur Verfügung gestellt	⇒	Bedingungsloses Zur-Verfügung-Stellen der Unternehmensressourcen	⇒	Kurzfristiges maximales Wohlbefinden mit hohem Freiheitsgrad	Ugenutzte Leistungspotenziale
Keine Nachhaltigkeit	Kurzfristige Leistungsspitzen werden erreicht	⇔	Erwartungserfüllung ohne Beachtung der eigenen Belastbarkeit	⇔	Sämtliche persönliche Ressourcen werden ohne Rücksicht auf Verluste zur Verfügung gestellt	Risiko des Verschleißes z. B. Burnout

sich Ihre Mitarbeiter an Ihnen orientieren. Daher ist es sinnvoll, zu reflektieren, wie Sie selbst mit den beiden Perspektiven umgehen und mit welcher Präferenz Sie führen.

Haben Sie eher Verständnis für die Unternehmensseite und argumentieren Sie gerne von den wirtschaftlichen Interessen aus? Oder erkennen Sie sich eher im Verständnis für die einzelnen Mitarbeiter, d. h. der menschlichen Interessen, wieder?

Egal, wo Sie stehen, Ihre Position wird in jedem Fall handlungsleitend für Ihr Führungsverhalten sein. Eine Führungskraft, die sich stark den unternehmerischen Interessen verpflichtet fühlt, wird sich leichter damit tun, Mitarbeitern einschneidende Konsequenzen abzuverlangen, um Zielsetzungen zu erreichen. Eine Führungskraft, die sich stark den Menschen verpflichtet fühlt, wird in einer vergleichbaren Situation vielleicht eher unter Druck und Stress geraten und sich nicht genügend durchsetzen.

Eine Führungskraft, die in erster Linie wirtschaftlich agiert, wird sich in einer anderen Situation vielleicht schwer tun, Verantwortung zu delegieren, weil sie dann Vertrauen aufbauen und Kontrolle abgeben müsste. Eine eher menschlich orientierte Führungskraft würde in der gleichen Situation vielleicht eine belastbare Beziehung aufbauen und die Mitarbeiter durch Vertrauen motivieren.

Beispiel „Führungskraft im Spannungsfeld“

Herr Kracht hatte vor wenigen Jahren einen verdienten Mitarbeiter, Herrn Berger, gegen dessen Bedenken und mit Unterstützung eines Coachings zum Teamleiter gemacht. Herr Berger war sich damals nicht sicher, ob er die Verantwortung tragen könnte oder ob er sich z. B. mögliche Konflikte zu sehr zu Herzen nehmen würde und dann nicht mehr schlafen könnte. Nach Abschluss eines erfolgreichen Coachings sagte er trotzdem zu und stellte sich der Aufgabe eines Teamleiters. Die Abteilung war erfolgreich und vergrößerte sich. Auch das Team von Herrn Berger wurde von drei auf insgesamt zwölf Mitarbeiter vergrößert. Eines Tages stand er dann aber plötzlich wieder bei seinem Vorgesetzten und erklärte unter großer Not, dass er jetzt entweder seinen Teamleiterposten zurückgeben oder sich erst mal krankmelden müsste. Er wusste nicht mehr weiter, es sei alles zu viel für ihn. Die veränderten Rahmenbedingungen hatten ihn überfordert und seine Sorge hatte sich doch bewahrheitet – er konnte die Konflikte und den Druck eines sich zunehmend vergrößernden Teams nicht mehr alleine bewältigen.

Eine Führungskraft, die alleine die unternehmerischen Interessen betrachtet, müsste jetzt entweder den Teamleiter ersetzen oder ihn so unter Druck setzen, dass er trotz aller Bedenken weitermachen würde. Eine Führungskraft, die die menschlichen Interessen in den Vordergrund stellt, würde vielleicht die Krankmeldung annehmen und sofort alles tun, um den Teamleiter zu entlasten und zu schützen.

Herr Kracht, in unserem Beispiel, entschied sich in dieser Situation dazu, an seinem Teamleiter festzuhalten und das Team so aufzuteilen, dass für Herrn Berger wieder eine bewältigbare Führungsspanne entstand.

Uns ist in diesem Zusammenhang wichtig, deutlich zu machen, dass es bei Ihrer Positionierung im Spannungsfeld nicht um „richtig“ oder „falsch“ geht. Der Vorgesetzte hätte

sich auch dafür entscheiden können, den Teamleiter zu ersetzen oder ihn zu unterstützen. Es geht für Sie im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit einzig und allein darum, eine eigene klare Position zu beziehen, um bewusst handlungsfähig zu sein.

Finden Sie nun heraus, wo Sie sich selbst in diesem Spannungsfeld aus Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit befinden. Daraus ergeben sich bestimmte Handlungsrichtungen, um Mitarbeiter in ihren optimalen Leistungsbereich zu führen. Diese stellen wir in einem späteren Kapitel (Kap. 6, Das Instrumentarium zum Leistungsoptimum) ausführlich dar.

Damit Sie Ihre eigene Position im Spannungsfeld finden können, haben wir einen Fragebogen entwickelt, der Ihnen Orientierung bietet (siehe Fragebogen 1). Aus der Gegenüberstellung der beiden Perspektiven „Wirtschaftlichkeit“ und „Menschlichkeit“ ergibt sich später Ihre persönliche Position im Spannungsfeld.

Fragebogen 1: Die Position im Spannungsfeld

Nr.	Positionen zur Wirtschaftlichkeit	0–10	Positionen zur Menschlichkeit	0–10
	0 = „niedrigster Wert, trifft nicht zu“ bis 10 = „höchster Wert, trifft voll zu“		0 = „niedrigster Wert, trifft nicht zu“ bis 10 = „höchster Wert, trifft voll zu“	
1	Ich habe ein sehr gutes rationales Verständnis und finde die Logik von Zahlen, Daten und Fakten bestechend	z. B. 2	Ich kann mich sehr gut in die Gefühlslage meiner Mitarbeiter hineinversetzen und deren Bedürfnisse verstehen	z. B. 6
2	Ich suche immer den Erfolg und messe mich gerne mit anderen Menschen – ich will gewinnen		Ich arbeite gerne mit anderen Menschen zusammen und tausche mich aktiv aus – ich will gemeinsam vorankommen	
3	Ich weiß, was ich erreichen will, und gehe dafür auch schon mal an persönliche Grenzen bzw. fordere Leistung ein		Ich gewähre gerne Freiräume und habe Respekt vor der Privatsphäre anderer Menschen	
4	Erfolg und Einfluss sind mir wichtig		Menschliche Anerkennung ist mir wichtig	
5	Ich habe klare Zielsetzungen, nach denen ich mich und meinen Verantwortungsbereich ausrichte		Ich habe viele Ideen und tausche diese mit meinen Kollegen und Mitarbeitern aus	
6	Ich gebe Unternehmensziele nie ohne Kampf auf		Ich treffe Entscheidungen nie gegen meine Mitarbeiter	
7	Ich investiere, um Umsatz und Erfolg zu maximieren		Ich investiere, um Menschen zu entwickeln und zu motivieren	
8	Ich bin verbindlich, kontrolliere Ergebnisse und fordere Einsatz. Kontrolle ist besser ...		Ich motiviere, ermutige und vertraue den Menschen. Vertrauen ist besser ...	

Nr.	Positionen zur Wirtschaftlichkeit	0–10	Positionen zur Menschlichkeit	0–10
9	Ich möchte gerne am Erfolg des Unternehmens beteiligt sein und daraus für mich Vorteile erlangen		Ich sehe meinen Erfolg als gemeinsames Resultat und lasse daher meine Mitarbeiter gerne daran teilhaben	
10	Letztendlich ist jeder für sich selbst verantwortlich und muss die Konsequenzen daraus tragen		Als Führungskraft empfinde ich Verantwortung für meine Mitarbeiter und eine moralische Fürsorgepflicht	
	<i>Gesamtwert</i>		<i>Gesamtwert</i>	

Bitte bewerten Sie nun in einem ersten Schritt die einzelnen Aussagen des Fragebogens und vergeben Sie je Aussage einen Wert zwischen 0 (trifft nicht zu) und 10 (trifft vollständig zu). Wir haben die Aussagen je Zeile bewusst so gewählt, dass sie die Energie des Spannungsfeldes abbilden. Zwar schließen sie sich nicht komplett aus. Sie bilden jedoch Gegenpole und erfordern in der Umsetzung jeweils Kraft und Anstrengung. Bitte bedenken Sie dies bei der Entscheidung zu den entsprechenden Aussagen. Addieren Sie in einem zweiten Schritt die Ergebnisse je Spalte, teilen Sie diese durch die Anzahl der beantworteten Aussagen (im Normalfall 10) und übertragen Sie die Gesamtwerte später in die Abb. 2.3 in Abschn. 2.3.3. Bevor wir uns aber der Bedeutung der möglichen Positionen für das Führungshandeln widmen, möchten wir Ihnen hier noch ein paar Gedanken zum Umgang mit der Spannung vorstellen.

2.3.2 Der Umgang mit der Spannung

In dem Verhältnis, in dem Sie sich nun hinsichtlich der beiden Pole „Wirtschaftlichkeit“ und „Menschlichkeit“ sehen, werden Sie eine individuelle Spannung erfahren. Dabei stehen Ihnen zwei übergeordnete Optionen des Umgangs damit zur Verfügung. Sie können der Spannung ausweichen oder sich ihr bewusst stellen.

2.3.2.1 Der Spannung des Spannungsfeldes aus dem Weg gehen

a. Verleugnen

Wenn Sie die unangenehmen Folgen der Spannung verleugnen, werden Sie vielleicht zunächst ein angenehmes Gefühl der Erleichterung und Entspannung erleben. Es werden sich daraus aber auch Konsequenzen ergeben, die einerseits wirtschaftlicher Natur (Verfehlen von Zielen, Misserfolg etc.) und andererseits menschlicher Natur (Ungeduld im Team, fehlende Motivation etc.) sein können. In dieser Phase wird deutlich, dass die Verleugnung des Spannungsfeldes nicht nur die Potenziale ungenutzt lässt, sondern auch Probleme nach sich zieht. Sie verhindern mit der Verleugnung eine wirkungsvolle Auseinandersetzung mit der Spannung und lassen die verfügbare Energie ungenutzt. In der Kon-

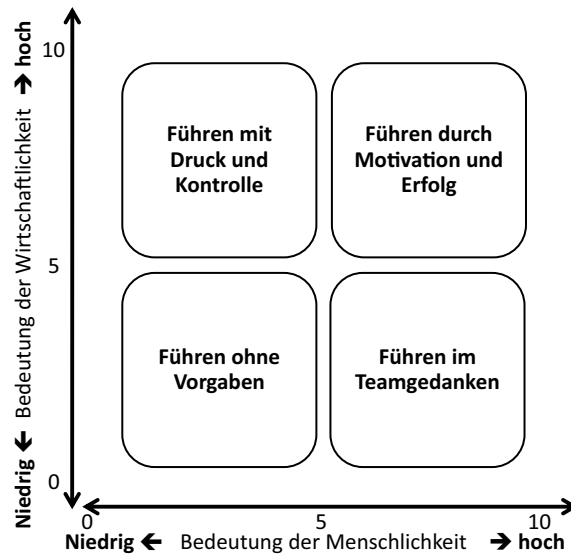


Abb. 2.3 Führungsansätze im Spannungsfeld

sequenz verhindern Sie damit das Erreichen von Höchstleistungen, da die beiden Kräfte nicht miteinander verknüpft werden, sondern wirkungslos brach liegen.

b. Künstliche Eindeutigkeit schaffen

Sie können sich aber auch ganz und gar einer Seite des Spannungsfeldes zuwenden und die gegenüberliegende Seite komplett ignorieren. Mit dieser Technik hebeln Sie die natürliche Ambivalenz aus und wiegen sich in der Eindeutigkeit der einen Seite scheinbar in Sicherheit. Zunächst ergibt sich für Sie daraus ein Zustand klarer Positionierung und Überzeugung. Die Seite, für die Sie sich entschieden haben, erhält aber eine unnatürlich große, dogmatische Bedeutung. Das Spannungsfeld gerät dadurch aus dem Gleichgewicht und kippt im schlimmsten Fall. Dann steht die konstruktive Energie der Gegensätze nicht mehr zur Verfügung. In der Konsequenz verzerren Sie damit die Realität und berauben sich der Möglichkeit, im Wettbewerb eine wirkungsvolle Rolle zu spielen.

2.3.2.2 Sich der Spannung des Spannungsfeldes stellen

Wenn Sie die Kraft und Energie, die sich aus Ihrer Position im Spannungsfeld ergeben, wahrnehmen und sich ihnen stellen, entsteht ein Handlungsimpuls. Lust, Motivation, emotionaler Druck oder z. B. Konflikte fordern Sie heraus, etwas zu tun. Sie haben nun verschiedene Möglichkeiten zu agieren, um diese Handlungsimpulse zu managen.

a. Die gesamte Spannung selbst übernehmen

Sie übernehmen die gesamte Spannung selbst, weil Sie entweder andere Personen schützen bzw. nicht belasten wollen, oder weil Sie Macht und Einfluss nicht abgeben wollen. In

dieser Situation stehen Sie im Risiko, sich selbst zu überfordern. Die Möglichkeiten und Chancen der Führung, die sich aus dem Spannungsfeld für Sie ergeben, bleiben ungenutzt. In der Konsequenz werden Sie selbst zum Risiko für das System, da Sie alles alleine auf sich konzentriert haben. Bei einem Ausfall Ihrerseits stehen keine alternativen Leistungsreserven zur Verfügung.

b. *Die Spannung angemessen verteilen*

Wenn Sie die Spannung und den dazugehörigen Handlungsimpuls wahrnehmen, können Sie sich dazu entscheiden, Ihre Mitarbeiter und Kollegen einzubeziehen und die Last und Verantwortung sinnvoll aufzuteilen. Sie werden Rückmeldungen erhalten, Auseinandersetzungen provozieren und im besten Fall einen konstruktiven Austausch initiieren. Mitarbeiter und Kollegen fühlen sich ernst genommen und wertgeschätzt. Damit bringen Sie die Energie des Spannungsfeldes in das System zurück und damit zu einer positiven Wirkung.

Aus diesen verschiedenen Blickwinkeln wird nun deutlich, dass Sie als Führungskraft ein gut funktionierendes Wahrnehmungssystem für die Dynamik des Spannungsfeldes benötigen. Sie können daraus wertvolle Schlüsse für ein erfolgreiches Führungshandeln ziehen. Deshalb macht es Sinn, sich als Führungskraft dem Spannungsfeld auszusetzen und den Handlungsimpulsen Raum zu geben.

Aber warum unterdrücken wir diese Handlungsimpulse oft, statt sie uns genauer anzusehen, und vertrauen stattdessen lieber vermeintlich erfolgversprechenden Techniken und Leitfäden? Weil wir hier unserer eigenen Verantwortung gegenüber stehen und die „Schuld“ verteilen müssen. Das ist anstrengend und birgt das Risiko des Scheiterns.

2.3.3 Die Führungsansätze im Spannungsfeld

Auf welcher Position befinden Sie sich nun im Spannungsfeld? Wie gehen Sie mit der Energie, die sich dort für Sie ergibt, um und was bedeutet das für Ihre Mitarbeiter? Welche Handlungsrichtungen können Sie daraus ableiten, um Ihre Mitarbeiter zu einem optimalen Leistungsniveau zu führen?

Die möglichen Führungsansätze, die sich aus der jeweiligen Position im Spannungsfeld ableiten lassen, veranschaulicht Abb. 2.3.

2.3.3.1 Führen mit Druck und Kontrolle

Ist für Sie die Bedeutung eines wirtschaftlichen Erfolges sehr hoch und steht der Mensch dabei weniger im Mittelpunkt Ihres Führungsverständnisses, werden Sie vermutlich ein Umfeld schaffen, das von Regeln, Perfektion und Kontrolle geprägt ist. Vielleicht sind Sie in einem Umfeld aktiv, das Genauigkeit und Präzision verlangt, in dem Sie an Zahlen, Daten und Fakten gemessen werden. Leistung ist hier möglich, auch Spitzenleistungen. Das Risiko besteht in der Wertschöpfungsdimension „Mitarbeiter“, bezogen auf dessen Unversehrtheit und Entfaltung.

2.3.3.2 Führen ohne Vorgaben

Ist für Sie weder die Bedeutung der Wirtschaftlichkeit noch der Menschlichkeit ausschlaggebend, dann schaffen Sie vermutlich ein Umfeld, in dem Mitarbeiter ohne klare Vorgaben und Ziele ihre alltägliche Arbeit verrichten. Hier werden Sie als Führungskraft die Leistungspotenziale Ihrer Mitarbeiter nicht genügend ausschöpfen. Außerdem kann es sein, dass Ihnen leistungsstarke Mitarbeiter verloren gehen, weil sich diese nicht genügend gefordert und wertgeschätzt fühlen und sich daher anders orientieren. In der Konsequenz geht Ihnen dort sowohl der wirtschaftliche Erfolg als auch die Motivation und Energie Ihrer Mitarbeiter verloren.

2.3.3.3 Führen im Teamgedanken

Wenn die Bedeutung der Menschlichkeit für Sie an oberster Stelle steht, dann werden sich Ihre Mitarbeiter vermutlich aufgehoben und wohlfühlen. Dann schaffen Sie Zugehörigkeit und Loyalität. Damit gehen Sie aber auch das Risiko ein, Leistungspotenziale der Mitarbeiter nicht zu nutzen und so der Wertschöpfungsdimension „Wirtschaftlichkeit“ nicht zu genügen, z. B. bezogen auf den Erfolg im Wettbewerb und die Gewinnmaximierung.

2.3.3.4 Führen durch Motivation und Erfolg

Sie können mit einer motivierten Mannschaft Hoch- und Höchstleistungen erreichen. Aber der Grat zwischen Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit ist schmal und erfordert eine gute Wahrnehmungsfähigkeit. Selbst wenn Sie beide Dimensionen als gleichwohl bedeutend ansehen, sind Risiken vorhanden, für z. B. menschliche Überforderung und wirtschaftliche Fehlentscheidungen. Auch – oder insbesondere – hier sind Misserfolge durchaus möglich und müssen bewältigt werden.

Jede Führungskraft besitzt eine natürliche Position, die sich aus den eigenen persönlichen Bedürfnissen, Überzeugungen und Motiven ergibt. Diese Position kann gesteuert und bewusst verändert werden.

Wenn Sie sich über Ihre persönliche Position im Klaren sind, stehen Ihnen verschiedene Strategien zur Verfügung, um sich in die eine oder andere Richtung zu entwickeln (siehe Abb. 2.4).

Die Position „Führen ohne Vorgaben“ hat dabei zwei Richtungen:

- a. *Die Bedeutung der Wirtschaftlichkeit steigern:* Die zentrale Strategie hier ist das „**Einfordern von Leistung**“. Dazu ist es notwendig, eigene Klarheit zu erlangen und Orientierung zu bieten, unternehmerische Ziele transparent zu machen und Erwartungen an die Leistung eindeutig zu adressieren, zu kommunizieren und einzufordern.
- b. *Die Bedeutung der Menschlichkeit steigern:* Die zentrale Strategie hier ist die „**Beteiligung**“. Damit diese umgesetzt werden kann, ist es wichtig, Mitarbeiter in ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten wahr- und ernst zu nehmen. Ein starkes Motiv ist hier die Anerkennung und die Zugehörigkeit. Es gilt, Gemeinsamkeiten zu schaffen und ein echtes Interesse an den einzelnen Personen und deren Bedürfnissen zu zeigen. Dies

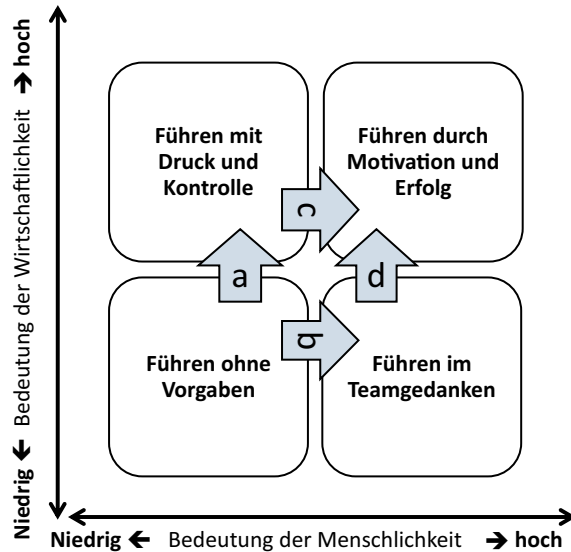


Abb. 2.4 Handlungsstrategien im Spannungsfeld

gelingt über den Aufbau von persönlichen Beziehungen und die Verarbeitung von Ideen und Impulsen der Mitarbeiter.

Die Position „Führen mit Druck und Kontrolle“ kennt eine Entwicklungsrichtung:

- c. *Die Bedeutung der Menschlichkeit steigern:* Die zentrale Strategie ist hier das „**Loslassen und Vertrauen**“. Mitarbeiter, die bereits Leistung unter hohem Druck und Kontrolle erbringen, können weitere Potenziale in Form von Eigenmotivation, Identifikation und Verantwortung freisetzen. Die Führungskraft muss dazu einen Teil ihrer Kontrolle aufgeben und durch Vertrauen ersetzen.

Die Position „Führen im Teamgedanken“ kennt ebenfalls eine Entwicklungsrichtung.

- d. *Die Bedeutung der Wirtschaftlichkeit steigern:* Die zentrale Strategie ist hier die „**Konfrontation**“. Mitarbeiter, die untereinander bereits vertraut sind und wertschätzend miteinander umgehen, können von einer konstruktiven Streitkultur profitieren. Dazu konfrontiert die Führungskraft die Mitarbeiter mit wirtschaftlichen Herausforderungen, mutet ihnen Belastung zu und sorgt für einen gesunden Wettbewerb untereinander.

Die besondere Bedeutung des hier dargestellten Spannungsfeldes findet sich im Faktor Mensch. Für andere Menschen empfinden wir im besten Fall eine tiefe Verantwortung und

Empathie. Anders als bei fachlichen Themen gehen wir hier nicht so einfach über die Konsequenzen und Rahmenbedingungen unseres Handelns hinweg, sondern erhalten direkte Rückmeldungen und Beziehungsaussagen. Deshalb spüren Führungskräfte auch den Teil ihrer Verantwortung hier sehr deutlich.

Wie und in welchem Maße Sie selbst dieses Spannungsfeld erleben, welche Haltung Sie dabei den jeweiligen Menschen, sich selbst und den Beziehungen gegenüber einnehmen und welche Handlungen Sie daraus ableiten, hängt auch davon ab, über welches Menschenbild Sie verfügen, welchen Prämissen Sie folgen und welche Hypothesen Sie daraus ableiten.

Führen an der Leistungsgrenze
Instrumentarium für Führungskräfte
Basler, S.; Gattinger, K.
2014, X, 239 S. 45 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-04315-5