

*Was mich betrifft, so zahle ich für die Fähigkeit,
Menschen richtig zu behandeln, mehr als für irgendeine
andere auf der ganzen Welt.*

John Davison Rockefeller (1839–1937),
US-amerikanischer Bankier und Unternehmer

Frank W. ist der Vorgesetzte von Michael H. Wenn Frank Michael eine Aufgabe übergibt, dann tut er das nicht zum Spaß, sondern weil er damit ein Ziel verfolgt. Michael soll die Aufgabe ausführen oder lösen. Zum Beispiel soll er ein neues Produkt in seinem Verkaufsgebiet einführen. Dazu sprechen die beiden miteinander. So stehen Frank, Michael und die Aufgabe miteinander in Verbindung. Sie benötigen einander. Hätte Frank keine Aufgabe zu verteilen, dann bräuchte er Michael nicht mehr. Benötigt er aber den Michael nicht, ist er seinen Posten als Chef faktisch los, da er niemanden mehr führt. Hat Michael keine Aufgabe mehr, benötigt er seinen Chef auch nicht mehr. So bedingen die drei einander. Das sind die Kerndinge. Daneben gibt es noch zwei weitere Faktoren, die den Prozess der Führung beeinflussen, sozusagen Bedingungen zweiter Ordnung: die Situation des Unternehmens und der Markt, in dem das Unternehmen sich bewegt. Solch eine Situation nennt man ein dialektisches Modell.

Wenn ein Vorgesetzter einen guten oder einen miesen Tag hat, dann spüren das die Mitarbeiter. Und auch der Markt oder das Unternehmen werden von dem Chef in der jeweiligen Stimmung anders erlebt. Das gilt ebenso für den Mitarbeiter. Auch wenn der Markt sich verändert, dann verändert das manchmal dramatisch oder auch nur in Nuancen den Führungsprozess. Oder nehmen Sie die Unternehmenssituation: Wenn diese sich verändert, dann verändert sich auch die Meinung über den Markt, die Marktsituation wird anders wahrgenommen. Oder die Aufgabe wird anders erlebt oder der Mitarbeiter verändert sich. So hat alles aufeinander Einfluss.

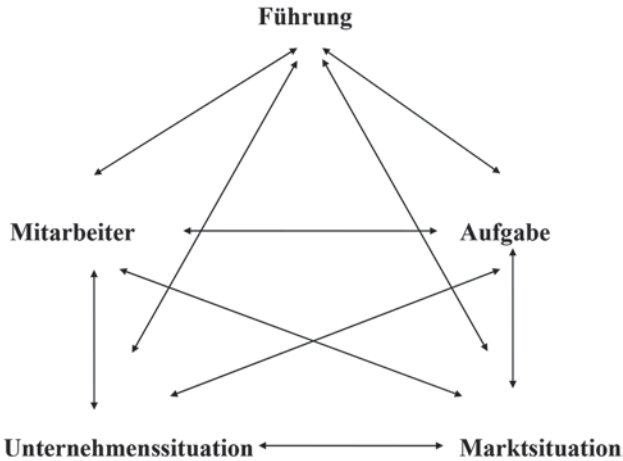


Abb. 2.1 Das dialektische Führungsmodell

2.1 Das dialektische Modell

Mehrere Dinge benötigen sich also gegenseitig, damit von Führung überhaupt die Rede sein kann (siehe Abb. 2.1).

Das Dialektische ist somit immer dann gegeben, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Alle fünf Dinge benötigen sich gegenseitig. Sie können ohne einander nicht sein. Zumindest ergeben vier oder weniger Elemente wenig Sinn, wenn die anderen Elemente fehlen.
- Alle fünf Elemente sind voneinander verschieden. Das bedeutet, jedes Ding ist etwas anderes. Ein Unternehmen ist etwas anderes als ein Markt, eine Führungskraft etwas anderes als eine Aufgabe und so weiter.
- Die Veränderung bei nur einer einzigen Sache führt automatisch zu einer Veränderung bei den vier anderen [1].

2.2 Die Definition von Führung

Damit ist noch nicht geklärt, was Führung eigentlich ist. Es gibt unheimlich viele Definitionen zur Führung. Die für mich einfachste und überzeugendste Definition ist:

- Führen ist der Aufbau eines sozialen Systems mit dem Ziel, eine eigene oder fremdgestellte Aufgabe zu lösen.

Diese Definition berücksichtigt als Einzige den dialektischen Ansatz von Führung. Mit dieser Definition können Sie auch recht einfach den Führungserfolg im wirtschaftlichen sowie im sozialen Bereich beurteilen. Außerdem lässt diese Definition von Führung genügend Spielraum für die verschiedensten Führungsstile, die sich je nach Führungssituation ergeben.

2.3 Welche Ziele hat ein Unternehmen?

Gut geführt wird dann, wenn drei Faktoren berücksichtigt werden:

- Die Aufwandsgrößen für den Aufbau des sozialen Systems und das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele werden kleingehalten. Das ist die funktionale Optimierung.
- Im Führungsgeschehen werden die fachlichen und sozialen Performanzen des Führenden und der Mitarbeiter weiter entfaltet nach dem Motto: „Was habe ich heute getan, damit meine Mitarbeiter ein wenig wachsen konnten?“ Das ist die personale Optimierung.
- Die beiden Ziele, Aufbau des sozialen Systems und Erreichung der Zielvorgaben, stehen nicht miteinander in Konkurrenz. Also nicht: ein tolles Betriebsklima, aber die Ziele werden nicht erreicht oder die Ziele werden erreicht, aber das Betriebsklima ist mies.

2.4 Was können Führungskräfte? – Ziele konkurrieren

Den dritten Faktor der Verträglichkeit von wirtschaftlichem und sozialem Ziel schaffen in aller Regel nur Führungspersönlichkeiten, nicht Führungskräfte. Führungskräfte erreichen immer nur eines der beiden Ziele. Entweder wirtschaftliche oder soziale Erfolge.

Im Kern ist also Führung der Aufbau eines sozialen Systems mit dem Ziel, eine eigene oder fremdgestellte Aufgabe zu lösen.

2.5 Was können Führungspersönlichkeiten? – Ziele sind verträglich

Gut geführt wird dann, wenn

- die Aufwandsgrößen dazu kleingehalten werden. Das nennt man eine funktionale Optimierung.
- im Führungsgeschehen die fachlichen und sozialen Performanzen des Führenden und der Mitarbeiter entfaltet werden. Das ist die personale Optimierung.

Nun kann man sich fragen, wozu es überhaupt Unternehmen gibt. Was ist deren vornehmliche Aufgabe? Karl Marx wird nachgesagt, dass für ihn ein Unternehmen eine gesellschaftliche Veranstaltung zur Produktion disponiblen Kapitals sei. Wobei er mit Kapital anlagewilliges oder angelegtes Geld meinte. Für ihn war ein Unternehmen nicht dazu da, Gewinne zu produzieren. Das verdiente Geld sollte für ihn immer wieder im Unternehmen selbst angelegt werden, zur Optimierung der Produktionsbedingungen.

2.6 Fazit

Gleichgültig ob Gewinne oder Kapital, im Kern hat ein Unternehmen also immer zwei Ziele:

- Wirtschaftlich erfolgreich sein.
Hier geht es darum, mit geringstmöglichem Aufwand ein Optimum an Ergebnis zu erwirtschaften. Es geht um die Qualität und Quantität der Entscheidungsfindung. Wie lange benötigt ein Unternehmen, um zu einer vernünftigen Entscheidung zu kommen, und wie gut wurde die Entscheidung gefällt. Das ist der Kern wirtschaftlichen Handelns.
- Ein soziales Miteinander zu generieren, in dem Menschen miteinander menschlich umgehen.
Hier geht es um die Frage, ob Menschen sich im Unternehmen wohlfühlen, ob sie würdevoll geführt werden und sich durch die Art der Führung mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren können. Es geht um die Frage, ob es den Führenden gelingt, ein Vertrauensklima aufzubauen.
Führungskräfte lassen diese beiden Ziele oft miteinander konkurrieren. Sie erreichen entweder durchaus die wirtschaftlichen Ziele; das Betriebsklima liegt jedoch am Boden. Oder sie generieren ein schönes soziales Miteinander. Alle

haben sich lieb, nur in der Kasse ist Ebbe. Die wirtschaftlichen Ziele werden nicht erreicht. Bei Führungspersönlichkeiten ist das völlig anders. Sie halten diese Ziele miteinander verträglich.

Literatur

Quellen

1. Posé, Ulf D. 2004. *Von der Menschenführung zur Lebensführung*, 30 ff. Bünden: Ronneburger Kreis.

Weiterführende Literatur

2. Lay, Rupert. 1983. *Dialektik für Manager*. Langen Müller Herbig.
3. Posé, Ulf D. 1981. *Führen durch Überzeugen*. Econ.

Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit
Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur

Posé, U.

2016, X, 231 S. 16 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-10923-3