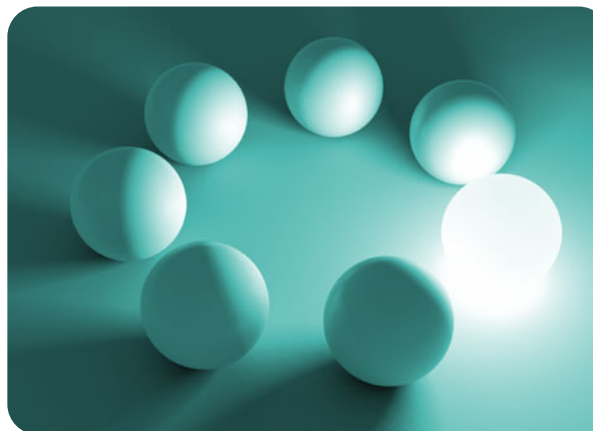


# Unterlassene Führung

**In den letzten Jahren hat sich der Anteil meiner Arbeit, die ich mit Teamentwicklung verbringe, immer mehr erweitert und dabei habe ich auch viele Beobachtungen gesammelt. Besonders sind mir die Führungskräfte aufgefallen, die an der Spitze eines Teams stehen und die ihrerseits wieder eine(n) Chef(in) haben.**

Die Erwartungen an Führungskräfte, wie etwa Team-Leiter, sind sehr unterschiedlich. Verkürzt gesagt, lassen sich die Erwartungen von Seiten des Teams so zusammenfassen: die Führungskraft als Postbote (Sprecher). Die Erwartungen der Vorgesetzten (Abteilungsleiter etc.): die Führungskraft als ausführendes Organ ihrer Vorstellungen.

**In der Tat! Führung ist eine Funktion des Unternehmens – oder?** „Führung ist eine Funktion des Unternehmens“ heißt: Die FK hat sich für die Belange des Unternehmens einzusetzen. Aber eben deshalb hat sie auch dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter alle Reserven, vor allem auch ihre geistigen, zum Erfolg der Firma einbringen. Kluge Führungskräfte wissen: Mit Druck, also gegen den Widerstand der Mitarbeiter, lassen sich keine geistigen Reserven mobilisieren. Solange noch tayloristisch gearbeitet wurde, d. h. solange



die geistigen Potenzen dem arbeitenden Menschen entzogen und in Führungskräften konzentriert wurden, solange konnte man Mitarbeiter per ordre de Muffi führen. Wenn ich als Vorgesetzter beim Erreichen meiner Ziele auf Wissen und Wollen meiner Leute angewiesen bin, geht das nicht mehr. Macht fließt heute nicht mehr nur in der Hierarchie von oben nach unten. Dank der Informationsmacht, die Mitarbeiter in zunehmenden Maße

besitzen, fließt Macht auch von unten nach oben.

Genügt es dann, dass eine FK ihre Leute bei Laune hält? Worauf es ankommt, merkt man besonders schnell bei unterlassener Führung.

**Unterlassene Führung konnte ich neulich gleich in zwei Fällen diagnostizieren.**

**Die Symptome:**

Team I war in in zwei Lager zerfallen. Vor allem beklagte sich die eine Fraktion darüber, dass die anderen nicht die Standards erfüllten, wie sie sie für sich als selbstverständlich erachteten. Man beklagte sich über die Verrichtungsqualität bis hin zur Termineinhaltung. Das Ganze gipfelte in einer persönlichen Geringschätzung des anderen. Die einen galten den anderen als Laschmänner, Schlauffsäcke, ja sogar als Drückeberger, den anderen galten erstere als Streber, als Wichtigtuer. Als am Rande eines Konfliktklärungsgesprächs der neue Team-Leiter jedem einzelnen Team-Mitglied seine Anerkennung für die in der jüngsten Vergangenheit

[\(weiter auf Seite 2\)](#)

erbrachten Leistungen aussprach, war eine spürbare Erleichterung zu spüren. Was war hier los?

**Diagnose:** Zu den Aufgaben erfolgreicher Führung gehört auch die Beurteilung und Messung von Leistung. Unterlassene Führung führt dazu, dass sich Mitarbeiter dieser Aufgabe selbst annehmen. Ein unsägliches Unterfangen. Das Bedürfnis nach Beurteilung entspringt dem Bedürfnis nach Anerkennung. Mitarbeiter wollen wissen, wo sie im Wettbewerb stehen. Wenn sie dies selbst beurteilen müssen, so ist die Einordnung schon geschehen, bevor sie überhaupt begonnen hat: Natürlich bin ich ganz oben. Warum? Weil die anderen viel schlechter sind als ich. Hätten Sie sich, lieber Leser, in der Schulzeit einen Dreier oder gar einen Sechser gegeben, wenn dies nicht der Lehrer übernommen hätte? Die unter Konkurrenz stehenden Individuen verschaffen sich Achtung und Anerkennung, indem sie andere abwerten. Diese Statuskämpfe sind entgegen der Auffassung mancher Anhänger der Gruppendynamik nichts Naturwüchsiges, sie entstehen nur, wenn Gruppenmitglieder sich als Wettbewerber sehen und wenn Führung diesen Wettbewerb nicht nach Kriterien reguliert, die dem Interesse der Gesamtorganisation dienen.

### Einen zweiten Fall von unterlassener Führung beobachte ich gerade bei einem anderen Team.

#### Symptome:

Auf Grund der besonderen Funktion des Teams im Unternehmen sind die Mitglieder dem üblichen Wettbewerb entzogen. Die Führungskraft bezeichnet sich auf Befragen ausdrücklich nicht als Chef, son-



dern „nur“ als „Team-Sprecher“. Nun könnte man meinen, dass Teams Phänomene der Selbstorganisation sind, und dass das Verhalten dieses Vorgesetzten eben diese Selbstorganisation fördere.

Die Koordination der Aktivitäten erfolgt auf Team-Meetings, an denen aber nicht alle Team-Mitglieder teilnehmen müssen, weil sie noch in anderen Organisationseinheiten arbeiten. Die Meetings werden von vielen als wenig effizient bezeichnet. Man rede viel und lange, die Ergebnisse seien bescheiden. Folglich erachten auch nicht alle die gefassten Beschlüsse als für sich selbst verbindlich. Kein Wunder, dass es an einer kraftvollen Umsetzung mangelt. In der Folge sind Achtung und persönliche Wertschätzung füreinander recht unterschiedlich ausgeprägt. So wundert es auch nicht mehr, dass einzelne Beschlüsse im Stil von Mikropolitik auf trickreiche Art und Weise herbeigeführt werden. So werden etwa Beschlussfassende Meetings so terminiert, dass hauptsächlich diejenigen anwesend sind, die ein Vorhaben auch unterstützen werden. Dies verweist auf innere Zerrissenheit, auf Fraktionenbildung, die die Wirksamkeit des Teams über kurz oder lang paralisieren werden.

### Dieses Team ist kein Team, es ist eine Ansammlung antagonistischer Kräfte. Woher kommt das?

#### Diagnose:

Die erste Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, für die Disziplin der Teilnah-

[\(weiter auf Seite 3\)](#)

me an Meetings zu sorgen, insbesondere wenn diese Beschluss fassende Funktion haben. Man braucht sich nicht wundern, dass Beschlüsse nicht umgesetzt werden, wenn die Akteure nicht wissen, wie sie zu Stande gekommen sind. Hier braucht es jemanden, der die Nichtteilnehmer an ihre Interessen erinnert: „Willst du Mitgestalter oder willst du Mitläufer sein?“



**Und damit ist die eigentliche Funktion berührt: Die Führungskraft muss zur geistigen Orientierung anhalten.** Fritz B. Simon vergleicht in seinem Vortrag „Was ist systemisches Management?“ die Führungskraft eines Teams mit dem Coach einer Fußballmannschaft. Seine Aufgabe ist es u. a., für einen Bezugsrahmen zu sorgen, aus dem sich die Ziele ableiten,

die er angesichts des Zwecks einer Organisation und angesichts seiner Einschätzung der relevanten Umwelten erarbeitet. Wer hier praktische Abstinenz übt, braucht sich nicht wundern, wenn die Team-Mitglieder alle an einem Strang ziehen, nur eben leider in sehr unterschiedliche Richtungen. **Ohne Lagebesprechung und ohne ein für alle verbindliches Bild der relevanten Umwelten kann es keine von allen Team-Mitgliedern anerkannten Ziele geben.** Das Chaos ist vorprogrammiert. Dies heißt nicht, dass die Führungskraft als solche die Sichtweise des Teams auf seine Umwelt dominiert. Dann würde aus einem Team eine Kaderorganisation, die den Wert individueller Leistungen und Beiträge verkennt und in der Folge missachtet. Es bleibt aber die Pflicht einer Führungskraft, für die Gelegenheit zu sorgen, dass die Bildung eines solchen Bezugsrahmens (Bild der relevanten Umwelten) stattfinden kann. Und wenn ein Team an seiner Spitze einen brillanten Denker hat, so kann das nicht schaden. Schaden entsteht nur aus unterlassener Führung.

**PS:**

**Bitte beachten Sie:  
Wir haben Betriebsferien  
vom 26. Juli bis  
einschließlich 18. August.**



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/8 82 15  
Fax. 0 91 71/8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten diesen Info-Blitz dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.  
Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter  
[info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de) !*

Ihr  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

*Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach*



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf weiterleiten klicken.*

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)