

Der Spagat des mittleren Kaders

Erfordernisse der Organisation und Bedürfnisse der Mitarbeitenden

Von Béatrice Bühlmann

In den letzten Jahren wurden die Anforderungen an Führungskräfte in der Bundesverwaltung immer umfangreicher: Sie sollen Managementfunktionen wahrnehmen, als Leader führen, als Change Agents wirken, Konflikte lösen und Mitarbeitende coachen. In der interdepartementalen Führungsausbildung werden beide Aspekte, Management und Leadership, berücksichtigt als die beiden Seiten einer Medaille. Es stellt sich die Frage: Wie gehen Führungskräfte mit dieser Rollenvielfalt um?

Einerseits sind da die Erfordernisse der Organisation, in kürzerer Zeit mit weniger Ressourcen in komplexeren Zusammenhängen Leistungen zu erbringen und Ziele zu erreichen. Ökonomische Aspekte rücken auch in der Verwaltung immer mehr in den Vordergrund. Für Führungskräfte bedeutet dies, vermehrt Managementaufgaben wahrzunehmen. Führungskräfte übernehmen Verantwortung für Prozesse und Ergebnisse, sie werden an

konkreten Resultaten gemessen und tragen unternehmerische Verantwortung. Diese erhöhte Selbstverantwortung produziert notwendigerweise erhöhte Zielorientierung.

Andererseits sind da die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Anerkennung, nach Entwicklung, nach Sinn. Für Führung bedeutet dies, vermehrt Leadershipaufgaben wahrzunehmen.

Das Spannungsfeld innerhalb dieser Aufgaben ist beträchtlich. Manche Führungskräfte sagen, dass es kaum gelingt, alles unter einen Hut zu bringen. Es ist ja nicht nur eine Rollenvielfalt. Die Rollen beinhalten auch Zielkonflikte.

Und genau dieses Spannungsfeld ist auch notwendig. Erst die Balance zwischen Management- und Leadershipaufgaben stellt sicher, dass Ressourcen auf ein Ziel hin gebündelt und die Mitarbeitenden befähigt und unterstützt werden, diese Aufgaben gut zu lösen.

Was passiert, wenn nur die Zielerreichung berücksichtigt wird, ist überall sichtbar, wo Mitarbeitende ausgebeutet werden. Diese Führungshaltung produziert unweigerlich Leiden. Mitarbeitende werden in diesen Organisationen entmutigt, die Angst geht um, die Menschen, die hier Arbeit leisten, erfahren kaum Wertschätzung. Dabei ist durchaus nicht nur an Niedrigpreisländer mit Arbeitstagen von zwölf und mehr Stunden zu denken.

Wo nur Mitarbeiterinteressen ins Gewicht fallen, wird ein ungenügender Output produziert, wird zuwenig darauf geachtet, welcher Nutzen das System für seine Umwelten stiftet. Solche Organisationen sind nicht überlebensfähig.

Die Kunst besteht darin, die Kriterien der Umwelten in das System hineinzuholen, entgegen der Eigendynamik des Systems mit seinen eingeübten Mustern. Das bedeutet, Erfolgskriterien glaubwürdig zu mobilisieren und in den Führungshandlungen sichtbar zu sein.

Das bedeutet aber gleichzeitig, die Menschen zu befähigen und zu unterstützen, Neues zu lernen und alte Muster zu «entlernen». Das setzt eine Kultur des Vertrauens und der Fehlertoleranz voraus.

Leadershipaufgaben wahrzunehmen bedeutet, Kommunikationsprozesse in Gang zu setzen, bedeutet, Inseln zu schaffen für Re-

flexion und gemeinsame Visionen, bedeutet, Entwicklung ermöglichen und unterstützen.

Die Managementaufgaben wahrnehmen heisst, der Zielorientierung einen hohen Wert geben. Daran werden Führungskräfte und Ämter letztlich auch gemessen.

Die Falle der reinen Zielorientierung

Zielorientierung ist ein wesentliches Kraftfeld. Das Verhalten wird dabei auf einen erwünschten definierten Endzustand hin ausgerichtet und alle Verhaltensweisen, die davon abweichen, werden vermieden. Zielorientierung kann daher zum Problem werden, indem sie bestimmte Grundhaltungen produziert.

Welche Grundhaltungen beinhaltet Zielorientierung?

- Störung ist, was die Zielerreichung behindert
- Pflegemassnahmen und vorbeugende Leistungen werden

nicht belohnt, weil sie keine direkte Wirkung zeigen

- Alles, was nicht direkt der Zielerreichung dient, ist unwesentlich (Emotionen etc.)
- Umwege zur Zielerreichung gelten als lästige Nachdenkpausen
- Je früher der Erfolg da ist, umso besser
- Erfolg ist, wenn man von den anderen als Urheber der Zielerreichung gesehen wird
- Ziellanpassung ist Kapitulation

Leadership

Leadership folgt einer anderen Logik, erfordert andere Verhaltensweisen und Handlungen, produziert nicht sofort einen messbaren Erfolg, beansprucht aber Zeit. Vier Leadershiprollen seien hier kurz skizziert:

Die Autorin:

Beatrice Bühlmann ist Inhaberin der bbb Beratungen GmbH, Bern. Sie ist Organisationsberaterin und Seminarleiterin in der interdepartementalen Führungsausbildung für mittleres Kader der Bundesverwaltung.

1. Die Change-Management-Rolle

Aus der Anpassung an veränderte Umwelten heraus, wird die Neuausrichtung gefordert. Der Wandel muss gemanagt werden. Allein, das Gestalten von Wandel, mit all seinen Aspekten, wird durch das Managen nicht vollumfänglich abgedeckt, erfordert zusätzlich Leadershipqualitäten. Gerade im Wandel sind die Pflegemaßnahmen essentiell. Sie ermöglichen ein ausreichendes Mass an Stabilität. Ganz ohne Stabilität sind Menschen nicht mehr aktionsfähig. Die Vorstellung, dass kein Stein mehr auf dem anderen stehen wird, erzeugt Lähmung.

Als Vorgesetzte oder Vorgesetzter muss ich also Zeit investieren in ausreichende Gespräche über Befürchtungen. Ich muss Lernen erleichtern und Schwellenangst abbauen vor dem Fehler machen. Ich muss Bisheriges wertschätzen *und* Bisheriges verabschieden.

Die Bezeichnung Change Manager löst Unbehagen aus. Sie beinhaltet die Vorstellung, Wandel lasse sich lediglich managen, dann sei er «vollzogen». Wandel muss zwar gemanagt werden, benötigt Ziele und Steuerung. Damit sind aber die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht abgedeckt, die den Veränderungsbemühungen der Organisation in der Regel das Bedürfnis nach Stabilität entgegensetzen. Das Oszillieren zwischen den beiden Polen zu gestalten, ist die Führungskunst im Wandel. Harte Faktoren wie Umstrukturierungen, Planungen kann und *muss* man managen. Nicht managen lässt sich die Auseinandersetzung mit den Menschen, die davon betroffen sind. Hier ist Pflege und Vorbeugung angesagt.

2. Die Kulturgestaltungsrolle in einer lernenden Organisation

Wenn mit einer Organisationsveränderung nicht nur Strukturen oder Prozesse verändert werden sollen, sondern das Denken, Handeln und die Grundhaltungen der Organisationsmitglieder, dann gerät der Mensch ins Blickfeld. Verhaltensänderungen und Veränderungen von noch tiefer verwurzelten Grundannahmen über die eigene gemeinsame Identität, die Aufgabe, die Kooperation etc. sind

aber nicht per Anweisung zu bewerkstelligen. Scheinbar unberührt von tief greifenden Strukturveränderungen, agieren daher viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach alten Grundhaltungen und Werten. Während in den letzten Jahren das Hauptaugenmerk auf die Bewältigung von Organisationsveränderungen lag, stellt sich heute die Frage: Strategien, Konzepte, Pläne sind in Ordnung, warum also machen die Menschen nicht mit?

Hier müssen Führungskräfte sich selbst eine Reihe wichtiger Fragen stellen: Wann habe ich zum letzten Mal gemeinsam mit meinen Mitarbeitenden über die Art und Weise der Zusammenarbeit, über gemeinsame Werte, über Spielregeln, über gemeinsame Visionen reflektiert?

Welchen Stellenwert nimmt die gemeinsame Reflexion in meinem Arbeitsalltag ein? Wie bin ich dafür besorgt, dass Reflexion überhaupt stattfindet?

Welche Gefässe habe ich geschaffen für Fragen nach dem Sinn? Für Fragen wie: Wohin wollen wir gemeinsam? Was tun wir da eigentlich und warum? Wie wirkt sich unser Tun und Lassen aus? Wie sind wir gemeinsam unterwegs?

3. Die Konfliktlösungsrolle

Nach der Grundhaltung der reinen Zielorientierung, werden Konflikte lediglich als Störungen angesehen, die aus dem Weg geräumt werden müssen, und zwar rasch, nach dem Motto: Konflikte stören das Arbeitsklima und müssen um jeden Preis vermieden werden. Aus der Überlegung heraus, welche Energie ein ungelöster Konflikt bindet, ist diese Haltung nachvollziehbar. Sie ist jedoch gefährlich.

Konfliktsituationen in Organisationen folgen häufig folgendem Muster:

Phase 1: Abwehr. Augen zu. Der Konflikt wird geleugnet: Es ist kein Konflikt.

Phase 2: Aggression, sobald er nicht mehr zu übersehen ist, mit Angriff und Verteidigung, mit Schuldzuweisungen, mit Personalisierung.

Phase 3: Es wird zu bunt. Die Zeit drängt: Die Hierarchie greift ein, der Sachzwang tritt in Erscheinung. Schnell muss eine Lösung her. Die gefundenen schnellen Lösungen schaffen meist mehr Probleme als sie lösen. Sie haben die Tendenz, mit der «Lösung» auch gleich die Folgekonflikte zu produzieren.

Unsere komplexe Arbeitswelt verlangt einen anderen Umgang mit Widersprüchen in der Organisation und den daraus resultierenden Konflikten. Aus der Haltung heraus: Konflikte sind fruchtbar, weil sie die unterschiedlichen Meinungen zu Tage bringen, aus der Überzeugung heraus: ohne Konflikte ist eine Veränderung im Unternehmen kaum möglich, macht es keinen Sinn, sie aus der Position der Macht heraus niederzuwalzen.

Im Gegenteil: Es ist Aufgabe von Führung, Widersprüche im System für das System gewinnbringend zu nutzen. Das bedeutet, Unterschiede als Informationsquelle zu nutzen. Das setzt voraus, dass Konflikte auch gesehen werden als Möglichkeit für Entwicklung. Mitarbeitende auch in der Konfliktsituation als mündige Menschen zu behandeln, bedeutet, ihnen die Verantwortung zu übertragen für eine Lösungsfindung. Führungsaufgabe ist es, die Konfliktpartner darin zu unterstützen und zu begleiten.

4. Die Coachingrolle

Es ist gerade der Druck der Zielerreichung, der Führungskräfte immer wieder dazu verführt, nicht zu delegieren oder Rückdelegationen zuzulassen. Die Rolle des Coach ist zu verstehen als Hilfe zur Selbsthilfe, aus einer Haltung der Wertschätzung, als Förderung der Mitarbeitenden, als längerfristiger, kontinuierlicher Prozess. Durch offene Fragen ermächtigt der Coach seine Mitarbeitenden, die eigene Situation anders wahrzunehmen und in dieser neu wahrgenommenen Situation neue und andere Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln und umzusetzen. Die Mitarbeitenden darin zu unterstützen, «besser» zu werden, erfordert Zeit und Geduld und ein Stück Selbstdisziplin.

Der aufgezeigte Spagat ist unvermeidbar: Die Erfordernisse der Organisation und die Be-

dürfnisse der Mitarbeitenden stellen in den meisten Fällen ein Spannungsfeld dar. Diejenigen, die beides spielend unter einen Hut bringen können, sind so selten, wie Hühner mit Zähnen.

Wie gehen Führungskräfte mit dieser Situation um?

Am häufigsten sind folgende Varianten:

- Alles, was vom Weg der direkten Zielerreichung abweicht, geschieht mit einem halbwegs schlechten Gewissen. Die wichtigen pflegenden Führungsrollen werden häufig als «Luxus» gehandelt, den man sich kaum leisten kann. Es gibt dafür auch selten Anerkennung oder Belohnung.
- Oder: Die pflegenden und vorbeugenden Aufgaben werden kollektiv oder individuell abgewertet. «Das haben wir nicht nötig. Wir haben Wichtigeres zu tun.»
- Oder sie werden verdrängt. Vorgesetzte vergessen, dass Mitarbeitende befähigt und unterstützt werden müssen, wenn sie einen optimalen Beitrag zur Zielerreichung leisten sollen.

Der Weg aus der Sackgasse? So beunruhigend es klingt, es gibt ihn nicht. Das Dilemma lässt sich nicht auflösen. Die Erfordernisse der Organisation und Bedürfnisse der Menschen stehen in mancherlei Hinsicht in einem Widerspruch. Das mittlere Kader hat die Aufgabe, beide Perspektiven zu verknüpfen.

Béatrice Bühlmann

