

Führungskultur – Lassen sich Menschen, Mitarbeiter wirklich führen? Welcher Führungsstil erhält die intrinsische Motivation von Mitarbeitern?

Frank Natho

Zusammenfassung

Arbeit macht nachweislich immer mehr Menschen krank! Das liegt, so die Meinung des Autors, auch an einem überholten Führungsverständnis. Gesellschaft, Produktentwicklung, Konsumtrends, selbst der Bedarf an Gesundheits- und sozialen Dienstleistungen, unterliegen einem immer schneller werdenden Wandel. Tatsache ist auch, dass immer mehr Menschen in Dienstleistungs- oder Helferberufen für andere Menschen tätig werden. Sind da Führungskonzepte aus dem letzten Jahrhundert mit einem technisch-mechanistischen Grundverständnis noch nützlich? Viele Führungskräfte glauben fest daran, dass man Mitarbeiter führen kann. Doch ist das wirklich so? Die Realität und auch die Motivationsforschung zeigen, dass sich viele Beschäftigte selbst führen können und auch wollen. Diese Erkenntnisse entsprechen einer systemischen Idee von Selbstorganisation. Mitarbeiter und Teams als lebendige Systeme, sich selbstmotivierende und gern arbeitende Lebewesen zu verstehen, kann zu einem alternativen Führungsstil führen, der die intrinsische Motivation von Mitarbeitern und möglicherweise auch deren Gesundheit länger erhält.

Kritik an der gegenwärtigen Arbeitssituation in sozialen Unternehmen

Seit nunmehr zwanzig Jahren bin ich insbesondere in sozialen Einrichtungen unterwegs und supervidiere, coache Teams und LeiterInnen. Was mir in dieser Zeit immer mehr auffiel, war der zunehmende Druck, unter dem Mitarbeiter und auch Führungskräfte im Arbeitsprozess stehen. Da ist der Druck, trotz eigener Erkrankungsanzeichen gesundheitlich durchzuhalten, weil vielleicht schon andere Kollegen im Krankenstand sind und insgesamt die Personaldecke zu dünn ist. Aber auch der Leistungs- und Qualitätsdruck und die Sorge, die eigentliche Arbeit nicht zu schaffen, weil man viel Zeit für Dokumentationen aufbringt, macht Mitarbeiter unzufrieden und ängstigt sie. Mitarbeiter müssen immer häufiger auch Tätigkeiten erledigen, die eigentlich nicht zu ihrem typischen Berufsbild gehören und meist über die Arbeitsplatzbeschreibung hinausgehen. Arbeitszeiten verlagern sich nicht selten in den Familien- und Freizeitbereich hinein, die Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit wird immer fließender. Entgrenzte Arbeit nennt es der Wirtschaftssoziologe Stephan Voswinkel (2014). Mitarbeiter sind in der modernen Arbeitswelt aufgefordert, sich selbst zu organisieren, doch der Spielraum für das Selbstmanagement wird durch enge Kennziffern, durch Serviceorientierung, termin- und projektgebun-

dene Arbeit, durch hohe Zielvorgaben sehr klein gehalten. Das Selbstmanagement einer kennzifferorientierten Arbeit gleicht etwa dem Bewegungsspielraum eines Hamsters in seinem Laufrad, dem vorgegaukelt wird, es handle sich um eine Karriereleiter. Tatsächlich aber sind nicht nur die Aufstiegschancen in Unternehmen mit flachen Hierarchien gering, sondern auf Grund des zunehmenden Drucks auch die Bewegungsräume zur Selbstverwirklichung klein. Die Selbstwirksamkeit, eine wichtige Größe für das Erleben von Arbeitszufriedenheit, nimmt bei der Steuerung über die sogenannten Zielvereinbarungen – ein sehr verbreitetes Führungsinstrument – ab.

Arbeit macht nachweislich immer mehr Menschen krank! Das zeigen viele Studien übereinstimmend. So ermittelte eine Studie der Hochschule Heidelberg im Jahr 2016 eine Zunahme arbeitsweltlich bedingter psychischer Erkrankungen um 105% in den letzten 10 Jahren. Im Gesundheits- und Sozialwesen, aber auch in der öffentlichen Verwaltung ist das Risiko, an Depression, an Burnout oder arbeitsbedingter Anpassungsstörung zu erkranken 3-mal höher als im Handwerk (BWG 1/2016). Psychische Erkrankungen führen zu längerer Arbeitsunfähigkeit und zu einem vorzeitigen Eintritt in die Frühverrentung. 42% der Frühverrentungen gehen inzwischen auf das Konto von psychischen Erkrankungen, hervorgerufen durch arbeitsweltliche Dauerbelastung (Schubert 2016).

Doch nicht nur die Mitarbeiter an der Basis sind betroffen, sondern auch die sogenannten Führungskräfte. Auch für sie gibt es Kennziffern, Leistungsdruck und unzählige nichtbezahlte Überstunden, ihre Arbeit ist ebenfalls entgrenzt. Flache Hierarchien wurden eingeführt, auch um Personalkosten zu sparen. Damit stieg der Aufgabenbereich, die Verantwortung für die einzelne verbleibende Führungskraft. Der von ihr zu managende Bereich ist mit der Einführung flacher Hierarchien automatisch komplexer geworden. Aufgrund der Breite und Vielfältigkeit der Leitungsverantwortung werden die Strukturen immer unübersichtlicher und unterliegen einem ständigen Wandel. Hinzu kommt die immer schneller werdende Veränderung des Marktes bzw. der Bedarfssituation. Da gibt es im Gesundheits- und Sozialwesen ständig neue Gesetzgebungen, unterschiedliche Regelungen, Förderungen, Vorschriften für Dokumentationen, Zuständigkeiten in Behörden, lange unübersichtliche bürokratische Wege, Anträge, Bewilligungen usw. Es ist kaum noch möglich, im Arbeitsprozess längerfristige stabile soziale Netzwerke aufzubauen, weil die Personalfuktuation im eigenen, aber auch in den Unternehmen, mit denen man kooperieren muss, sehr groß ist. Die Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse verschlechtert das Arbeitsklima. Fachkräftemangel führt vermehrt zur Einstellung ungelernter, geringer bezahlter Mitarbeiter, die aber oft die Tätigkeiten von Fachkräften erledigen müssen. Outgesourcte Arbeitsprozesse, wie beispielsweise Buchhaltung, Personalverwaltung aber auch Instandhaltung erschweren den oft nötigen schnellen, spontanen Zugriff auf Arbeitsabläufe. Wenn kein Hausmeister mehr im Unternehmen tätig ist, weil sein Arbeitsplatz aus Kostengründen gestrichen wurde, muss man immer eine Firma beauftragen. Ist man dann auch noch gezwungen, weil eine Behörde oder eine Förderstelle das so vorschreibt, aus drei Kostenvoranschlägen die günstigste Fir-

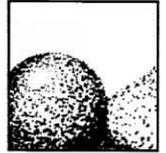
ma zu beauftragen, bindet das zusätzlich Aufmerksamkeit und Arbeitskraft, die an anderer Stelle möglicherweise fehlt. Man glaubt, die Komplexität der Arbeit in flachen Hierarchien mit mehr Transparenz lösen zu können, tatsächlich aber führt gerade dieser Lösungsweg dazu, dass mittlere Führungskräfte sich permanent in einer Sandwichsituation befinden, in der sie sich sowohl nach oben als auch nach unten hinsichtlich ihrer Vorgaben, Arbeitshaltungen und Strategien rechtfertigen müssen. Dann ist da noch das Diktat des Marktes, eine vom Neoliberalismus genährte Arbeitshaltung, die den Druck auf Mitarbeiter, prekäre Arbeitsverhältnisse, Personaleinsparung, kennzifferorientierte Arbeit und vieles mehr rechtfertigt. Selbst in sozialen, non-profit Unternehmen unterwirft man sich freiwillig dem Diktat des Marktes, der eben bestimmt, dass die Arbeit entgrenzt sein muss, dass man einsparen, selektieren oder schlecht bezahlte Arbeit annehmen muss. Der Markt, was immer das auch ist, rechtfertigt auch, dass immer mehr Menschen durch Arbeit krank werden. Man muss halt mithalten, sich anpassen, man glaubt, keine Wahl zu haben.

Mit Selbstmanagement, wie flache Hierarchien es vorgaukeln, hat all das wenig zu tun. Ein System von Kennziffern, geldwerten Prozenten und Normen bestimmt das Handeln von Leitern. So werden Zahlen wichtiger als die Menschen, die man betreut oder leitet. Relevant ist das, was man messen und beziffern kann: Belegungszahlen, Umsätze, oder was der DIN-Norm, der Qualitätsnorm entspricht und damit abrechenbar ist. Ein technisch-mechanistisches Verständnis, erfolgreich vor der Globalisierung in der Industrie des letzten Jahrhunderts, bestimmt längst auch das Management von sozialen Unternehmen, wie Altersheimen, Krankenhäusern, Jugendhilfeeinrichtungen, ja sogar Schulen. Diese Situation verschleißt und entwertet die Arbeitskräfte.

Die indirekte Steuerung von Arbeitsprozessen über Kennziffern oder Zielvereinbarungen, auch „Management by Objectives“ genannt, macht uns glauben, dass wir Autonomie und Freiheit im Arbeitsprozess gewinnen, doch das Gegenteil ist der Fall. Selbstorganisation, so postulierte der Verwaltungswissenschaftler und Soziologe Niklas Luhmann (1984) bereits in den 1980-er Jahren, braucht die operationale Freiheit des Einzelnen. Gemeint sind Spielräume, Dinge anders zu sehen und zu handeln, als Kennziffern es vorschreiben. Anders zu handeln und zu entscheiden heißt zu stören, Fehler zu machen, Unterschiede zu vernetzen und statt der alten, neue Lösungen zu entwickeln.

Technisierung, Automatisierung – das Führungsverständnis des letzten Jahrhunderts

Die Orientierung an Kennziffern, Qualitätsstandards, Belegungszahlen und Normen hält ein herrschaftszentriertes Führungsverständnis aufrecht, ein Führungsverständnis, das auf Frederick Taylor zurückgeht, der Anfang des letzten Jahrhunderts mit seinen Ideen von zentraler Prozesssteuerung und Produktivitätssteigerung dem industriellen Kapitalismus den Weg bahnte. Der Autoproduzent Henry Ford setzte als einer der ersten Großindustriellen ganz auf den Taylorismus und entwickelte die Fließbandproduktion seiner Fahrzeuge. Der Mitarbeiter wurde zu einer produktiven Einheit, ein kleines Rädchen im Werk, mit sehr beschränkten Funktionen und Entscheidungsspielräumen, angetrieben vom Takt des Fließbandes und überwacht vom Kontrolleur, von der Führungskraft. Wie seine Autos, so mussten auch die Arbeiter funktionieren, wer das nicht tat, wurde ersetzt. Sie waren Untergebene und sie fürchteten die Führungskräfte, die Chefs von oben, die sich nicht einmal anstrengen mussten, beliebt zu sein, weil es zu ihrem Nim-



bus gehörte, Dominanz und Herrschaft auszustrahlen. Erzogen in einer Gesellschaft, in der Herrschaft einerseits und Gehorsam andererseits die Beziehungen bestimmte, unterwarfen sich die Mitarbeiter freiwillig den Launen des Chefs, dem Regiment von Zeit und Kontrolle und der ständigen Bewertung ihrer Arbeitsleistung durch Kennziffern, Stückzahlen und Produktionsvorgaben. Ihr Lohn, ihre Belohnung, war abhängig von ihrer Leistung. Wer seine Norm nicht erfüllte, wer den Führungskräften widersprach, wurde mit Lohnabzug oder schlimmstenfalls mit seiner Entlassung bestraft: das war der sogenannte fordistische Kapitalismus (vgl. Hardach 2010). Die Untergebenen waren abhängig von der Führungskraft, abhängig von deren Bewertung ihrer Arbeitskraft, abhängig von ihrem Lob und Wohlwollen. In den Führungsetagen verfestigte sich die Idee, dass Mitarbeiter über Belohnung und Bestrafung gesteuert werden können, dass sie sich wie Hunde konditionieren lassen. Dass Mitarbeiter austauschbar sind, weil ja auch ihre Ausbildungen genormt sind. Die Person selbst spielte keine Rolle, allein welche Funktion sie übernehmen konnte war relevant. Traditionelle Führung setzt auf Macht, Herrschaft und Kontrolle.

Wissen ist Macht (!), davon waren und sind noch immer viele Führungskräfte überzeugt. Diese Macht beförderte die Führungskraft ganz nach oben in die Chefetage. Umso exklusiver das Wissen, die Kaderschmiede, die soziale Herkunft, desto mehr war und ist man bereit, für sie zu zahlen. Soziale Herkunft und Stallgeruch sind noch heute für die Besetzung von Spitzenpositionen in Konzernen wichtiger als Kompetenz und Kreativität. Da man glaubt, dass ein Unternehmen eine Art Maschine ist, deren Wirkungsgrad sich unermesslich steigern lässt, verfestigte sich eine selbstherrliche Führungspolitik der rigiden ökonomischen Effizienz. Eine Führungselite bil-

det sich heraus, die keinen Widerspruch, nur Duckmäuser und Hofschranzen neben sich duldet. Dinosaurier aus der Zeit des industriellen Kapitalismus, die den Kontakt zur Realität des Unternehmens verloren haben und ahnungslos sind, wenn in ihren Autos eine Betrugssoftware verbaut wird, ein Arbeitsergebnis treuer loyaler Gefolgsleute und Konformisten. Es ist nicht gut, wenn soziale Unternehmen sich diese Managementkultur zum Vorbild nehmen.

Im letzten Jahrhundert glaubte man daran, dass Prozesse linear verlaufen, dass sie objektiv und jeder Zeit steuerbar sind. Das führte dazu, dass man Prozesse zergliederte und eine facharbeiterzentrierte Arbeitsteilung einführte. Die Idee von der Steuerung im technisch-mechanistischen Denken führt zu einer herrschaftszentrierten Führung. Oben wurde vorgedacht, was unten auszuführen war. Eine Kultur der Anweisung, des Gehorsams, der Kontrolle und Konkurrenz. Solche, meist aus der Ökonomie, der Geldwirtschaft, der Verwaltung kommenden Führungskräfte findet man in der Geschäftsführung vieler sozialer Unternehmen und Behörden. Sie kennen sich in der Welt der Buchhaltung aus, doch die Bedeutsamkeit rekursiver Interaktionen zwischen Mitarbeitern oder gar zwischen Mitarbeitern und Patienten, Klienten für den Erfolg einer Arbeit an der Basis, ist vielen nicht bewusst.

Und heute?

Das technisch-mechanistische Führungsverständnis aus der Zeit des Frühkapitalismus finden wir noch heute in vielen, auch sozialen oder Non-Profit-Unternehmen. Es wird sogar immer noch gelehrt und in Weiterbildungen Führungskräften vermittelt. Fast scheint es, Manager und Führungskräfte realisieren nicht, dass sie in einer global agierenden und multidimensional vernetzten komplexen Wissensgesellschaft

leben. Man kann Wissen nicht mehr allein besitzen! In einer digitalen Wissensgesellschaft hat jeder in gleicher Weise Zugang zu Informationen. Seine Herrschaft auf Spezialwissen zu gründen, ist wenig nützlich, weil der interessierte, engagierte Mitarbeiter oft besser informiert ist und die Prozesse in seinem Bereich besser und komplexer überblickt als seine Führungskraft. Die so denkende Führungskraft kann nur durch Intransparenz die Idee eines eigenen Wissensvorsprungs aufrechterhalten. Selbst der oft von Leitern als Machtinstrument ins Feld geführte Erfahrungsvorsprung ist kritisch zu betrachten. Denn meist nützt eine Erfahrung nur in dem Kontext, in dem man diese gemacht hat. Lösungen über Erfahrungen herbeizuführen, setzt aber einen stabilen Kontext, gleichförmige, sich immer wiederholende Prozessabläufe voraus. Die gibt es leider nicht, wenn man mit lebenden Systemen wie Menschen arbeitet oder in einer unübersichtlichen, sich ständig verändernden Arbeitswelt tätig ist.

Führungskräfte können inzwischen auch nicht mehr in die Zukunft sehen! So können sie nie sicher mittel- und langfristig planen, weil sie nicht vorhersagen können, wie sich die Bedingungen in Zukunft entwickeln. Sie können mit ihren messbaren, angeblich klaren Vorgaben, Terminen, Plänen, Zielen und Kennziffern die Zukunft nicht gestalten. Verbraucher- und Dienstleistungstrends, Gesellschaften entwickeln sich nicht entlang von Produktionsplänen oder Zukunftsvisionen. Der Markt, ob Gesundheits- oder Dienstleistungsmarkt, was immer das auch ist, ist nicht mehr berechenbar, wie teilweise im letzten Jahrhundert. Kein Mensch weiß, wie die Zukunft aussieht! Management heißt in der globalen Wissensgesellschaft in erster Linie, auf Veränderungen des Kontextes zu reagieren, Probleme möglichst schnell zu lösen und flexibel neues Wissen zu entwickeln, mit

dem Bewusstsein, dass auch dieses Wissen, diese Lösung bald überholt ist, und dabei passieren Fehler. Das gilt auch für Unternehmen in Bereichen der Jugendhilfe, des Gesundheitswesens, der Behindertenhilfe. So mancher wird vielleicht denken, so schlimm ist es ja nun bei weitem nicht. Der neoliberale Kapitalismus hat doch ein ganz menschliches Gesicht, es geht doch den meisten Arbeitnehmern ganz gut. Und in der Tat, der Herrschaftsanspruch in der Führungskultur zeigt sich weniger aggressiv als im industriellen Kapitalismus des letzten Jahrhunderts. Die Hierarchien sind aus Kostengründen und auch wegen des Personalmangels flacher geworden. Doch werden sie damit der modernen Wissensgesellschaft schon gerecht?

Smarte Führung?

Noch immer sind die meisten Führungskräfte davon überzeugt, dass Menschen sich steuern, führen lassen und das in jeder Unternehmensform: Ob in der Schule, der Behindertenhilfe, im Kindergarten, in den Ämtern und Behörden, überall trifft man auf die Überzeugung, Menschen und Prozesse sind steuer- und kontrollierbar. Fehler sind Abweichungen des von der Führungskraft vorgegebenen Kurses, sie sind schlecht und sollten unbedingt vermieden werden. Es gibt sogar Mitarbeiter, so die Überzeugung, die wollen geführt werden, weil sie nicht in der Lage sind, sich selbst zu führen oder eigene Entscheidungen zu treffen. Diese Mitarbeiter, so glaubt man, müssen geführt werden, sie brauchen Orientierung, sonst sind sie nicht arbeitsfähig. Bei genauerer Betrachtung haben sich lediglich die Führungsinstrumente verändert, das technisch-mechanistische Denken aus dem letzten Jahrhundert ist geblieben. Statt Bestrafung gibt es jetzt Konsequenzen. Man hat die Motivation von Mitarbeitern als Steuerungsinstrument entdeckt und eine Einladungs- und Lobkultur entwickelt. Man

wird nicht mehr zum Chef zitiert, sondern zu einem Gespräch eingeladen. Als ob man eine Wahl hätte oder gar absagen könnte. Zu einem Gartenfest kann man eingeladen werden und man hat dann die Freiheit, auch nein zu sagen, wenn man nicht will. Oder man wird zu einem Bier eingeladen. Der Chef lädt aber vermutlich nicht zu einer krachenden Party ein, sondern will mit dem Untergebenen über dessen Projekt reden, hinter der Einladung steht ein Kontroll- oder Führungsbedürfnis. Der Chef will kontrollieren, ob alles in seinem Sinne läuft, ob der Mitarbeiter seine Arbeit in der knappen Zeit schafft. Oder er will in einem Personalgespräch Zielvereinbarungen festlegen, also die Aufgaben und Funktionen des Mitarbeiters steuern, Fehler diskutieren und möglicherweise einen Schuldigen finden, sonst lässt sich das Problem ja nicht beheben. Gut, manchmal wird auch gelobt. Aber wofür wird in der Regel gelobt: für das störungsfreie Funktionieren, wenn man seine Aufgaben ordentlich erledigt hat, wenn man sich über die bezahlte Arbeitszeit hinaus für das Unternehmen einsetzt, vielleicht wenn man dem Unternehmen auf irgendeine Art und Weise einen Gewinn gebracht hat, wenn man nach Feierabend noch schafft. ... Fein gemacht! Doch darauf fallen immer weniger Mitarbeiter rein. Lob zum Zweck der Manipulation, der Führung, der Motivationsbildung lässt das neuronale Belohnungssystem eines Mitarbeiters kaum noch höher schlagen. Man wird nicht für Fehler gelobt, aus denen das Unternehmen lernen kann, oder dafür, dass man initiativ war, ohne den Chef um Erlaubnis zu bitten, einfach weil es die Situation erforderte, anders zu handeln. Meist wird man auch nicht gelobt, wenn man andere Ideen hat als die Führungskraft, wenn man querdenkt, nein, das ist eher lästig. Heute kontrolliert ja der Chef auch nicht mehr selbst, das machen Controller, das machen Richtlinien, Formulare und Dokumentationen, die im Qualitätszirkel oder

von anderen Behörden festgelegt wurden, sie erschweren viel öfter die Arbeit an der Basis als dass sie sie erleichtern. Aber die Unternehmen sind verpflichtet, sich nach Qualitätsstandards zertifizieren zu lassen, weil: andere Unternehmen machen das ja auch, der Markt, die Konkurrenz, die Geldgeber fordern das. Schon jetzt stellen Arbeitswissenschaftler (Baumann-Habersack 2015) den Nutzen solcher Qualitätssysteme in Frage. Sinn machen sie da, wo Schrauben produziert werden. Doch dazu braucht man keine Menschen mehr, das leisten computergesteuerte Maschinen. Immer mehr Menschen arbeiten in Dienstleistungsberufen für andere Menschen. Die menschlichen Probleme und die Art der Lösungen lassen sich kaum normieren, auch wenn der Versuch in technisch-mechanistisch denkenden Unternehmen immer wieder unternommen wird. Menschen aber sind lebende Systeme, sie funktionieren nicht. Das gilt auch für Mitarbeiter, die nur so tun, als ob sie funktionieren könnten, mit dem Resultat, dass immer mehr Mitarbeiter daran erkranken.

Führung versus Selbstführung und intrinsische Motivation

Die Realität zeigt, dass sich viele Beschäftigte selbst führen können und wollen. Sie verlassen die Unternehmen, kündigen und suchen sich Arbeitsplätze, in denen sie initiativer, selbstgesteuerter und wirksamer arbeiten können. Das Ergebnis ist eine hohe Fluktuation. Da, wo Mitarbeiter sich nicht wohl fühlen und eine Wahl haben, verlassen sie ihr Unternehmen. Diese Erfahrung entspricht der systemischen Idee von Selbstorganisation. Mitarbeiter, Teams als lebende Systeme, sich selbstmotivierende und gern arbeitende Lebewesen zu verstehen, kann zu einem alternativen Führungsstil führen, der die intrinsische Motivation von Mitarbeitern erhält und nutzt.



Der Bremer Neurobiologe Gerhard Roth (2008) beschreibt ausgehend von seiner Forschung, dass die Persönlichkeit eines Menschen über eine lange Lebenszeit hinweg relativ stabil ist. Die Einstellung zur Arbeit, sein Ehrgeiz, seine Leistungsbereitschaft oder -vermeidung, seine Einstellung zur Belohnung, seine emotionale Belastbarkeit, seine Ausgeglichenheit, ja in gewisser Weise auch sein Ordnungskonzept sind Merkmale einer Persönlichkeit. Diese konstanten Einstellungen, Haltungen und Gefühle sind auf stabile Gedächtnisleistungen verschiedener Bereiche des Gehirns zurückzuführen. Sie werden überwiegend in Gebieten des Nervensystems erzeugt, die nicht bewusstseinsfähig sind und aufgrund der Autonomie verschiedener Gedächtnissysteme wenig willentlich veränderbar sind. Verschiedene herrschaftszentrierte Führungsstrategien, wie beispielsweise mit Drohungen verknüpfte Appelle an die Einsicht und Vernunft eines Mitarbeiters sind aus diesem Grund unnützlich. Werden sie aber nach technisch-mechanistischer Vorstellung bei Nichtwirksamkeit wiederholt angewandt, führen sie zu Frustration bei der Führungskraft und auch beim Mitarbeiter, der versuchen wird, sich der angeordneten Kontrolle oder der Veränderungsaufforderung zu entziehen.

Appelle der Führungskraft an die Einsicht eines Mitarbeiters sind demnach aus hirneurophysiologischer Sicht wenig nützlich. Denn, so Roth, „zwischen den Hirnzentren, die Einsicht vermitteln, und denen, die Motive vermitteln und unser Handeln steuern, besteht keine direkte Verbindung. Einsicht muss immer mit Emotionen verbunden sein, um eine dauerhafte Veränderung im Verhalten zu bewirken“ (Roth 2013). Das heißt, Mitarbeiter lernen nicht durch Ermahnungen, Zurechtweisungen oder Appelle an die Einsicht. Meist sehen Mitarbeiter auch ein, dass sie sich entwickeln müssen, aber in entscheidenden Augenbli-

cken ist ihr Persönlichkeitsmuster stärker, als das von der Führungskraft geforderte Verhalten, welches sie sich auch vorgenommen haben zu zeigen. So bleiben nicht selten Veränderungsversprechen, während die Persönlichkeitsverhaltensmuster sich weiter stabil zeigen.

Welches Gefühl, welche Arbeitsbeziehung fördern einen Lernprozess auf der Persönlichkeitsebene? Es ist die Freude, mit anderen Menschen wichtige Dinge zu gestalten und das Gefühl, gemeinsam wirksam zu sein. Außerdem das Erleben, ein wichtiger Teil zu sein, von dessen Entwicklung das Ergebnis abhängt. Sich zu entwickeln ist letztlich ein Lernprozess und dieser braucht eine herrschaftsfreie Beziehung, eine herrschaftsfreie Führung, um die intrinsische Motivation der Lernenden aufrechtzuerhalten. Solange sich im Lernprozess einer für den Experten hält, bleibt dem anderen nur übrig, eine fremde Meinung zu übernehmen. Das ist möglicherweise mit dem Verstand, mit der Einsicht möglich, ist aber nicht dasselbe, wie sich zu entwickeln und zu lernen, Persönlichkeitsmerkmale im Arbeitsprozess zu nancieren.

Manchmal greifen Führungskräfte bei besonders beharrlichen Persönlichkeitsmerkmalen zur Abmahnung. Mitarbeiter fühlen sich dadurch meist bestraft. Ich habe bisher noch keinen abgemahnten Mitarbeiter sprechen können, der seine Abmahnung für gerechtfertigt hält und diese als eine Lernerregung dankbar annimmt, um endlich mit Freude seine Persönlichkeit entwickeln zu können. Die meisten „Untergebenen“ entwickeln im Zusammenhang mit Abmahnungen oder Zurechtweisungen wohl eher ein Ungerechtigkeitsserleben und eine Abneigung gegenüber weiteren herrschaftszentrierten Erziehungsimpulsen. Trotzdem greifen Führungskräfte zur Bestrafung, sind sie nicht an einer längerfristigen Persönlichkeitsentwicklung

interessiert? Doch, viele haben Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung ihrer Mitarbeiter, haben aber in einem kennziffernzentrierten und zugleich äußerst komplexen Arbeitsprozess nicht mehr die Zeit dafür. Außerdem fehlt ihnen die Möglichkeit, präsent zu sein und sich als Kollege/in selbst auf eine wechselseitige Lernbeziehung einzulassen. So wird weiter konditioniert. Bestrafung wirkt ja auch, aber eben nur oberflächlich, vorübergehend mit den schon beschriebenen negativen Folgen. Die meisten Menschen stumpfen gegenüber der Bestrafung ab oder stellen sich darauf ein. Strafandrohung wirkt einschüchternd, engt das Verhalten deshalb ein und wirkt nur so lange, wie die Drohung glaubwürdig ist. In der Regel aber lässt die Wirkung einer Strafandrohung schnell nach, d.h. man muss immer häufiger und stärker drohen, es sei denn, man hat einen von der Persönlichkeit her sehr ängstlichen Menschen vor sich, dann wirken angedrohte Konsequenzen länger.

Bestrafung, wie auch die Belohnung setzen auf extrinsisch motivierte Verhaltensveränderung, auf die Konditionierung von Mitarbeitern. Anders als die Bestrafung, die ja inzwischen auch als Konsequenz getarnt wird, scheint die Belohnung als Mittel zur Konditionierung ethisch akzeptabler. So griffen Führungskräfte in den letzten zwei Jahrzehnten verstärkt auf materielle und soziale Belohnung zurück, um eine intensivere Arbeits- oder Lernbereitschaft ihrer Mitarbeiter zu stimulieren.

Materielle Belohnungen wie Einkommen, Boni, Privilegien usw. verlieren ihre Wirkung bei jeder Wiederholung. Hinzu kommt nicht selten ein Enttäuschungseffekt bei Eintritt einer Belohnung in erwarteter Höhe. Deshalb muss die materielle Belohnung ständig gesteigert werden, bis ein „Sättigungseffekt“ eintritt und die Belohnungen an Motivationseffekten ver-

lieren. Erkennen Führungskräfte den Wirkungsverlust ihrer Vergünstigungen und machen sie diese deshalb rückgängig, tritt ein starker negativer Effekt ein. Der Verlust derselben löst im Allgemeinen eine stärkere emotionale Erregung als der Gewinn aus. Materielle Sonderanreize sind längerfristig kaum geeignet, um stärker persönlichkeitsgebundene Verhaltensweisen zu verändern.

Soziale Belohnungen wie Lob, Anerkennung durch Vorgesetzte, Titel, Ehrungen, soziale Privilegien lassen in ihrer Wirkung langsamer nach als materielle Belohnungen. Doch auch sie verlieren bei häufiger Anwendung allmählich ihre Wirksamkeit. Je häufiger die Führungskraft belobt und ausgezeichnet wird, insbesondere wenn dies immer wieder mit demselben Ritual verbunden ist, desto schneller verlieren diese Maßnahmen ihren Effekt. Auszeichnungen, die einzelne Kollegen hervorheben, wie beispielsweise der „verdiente Mitarbeiter“, sind ein gängiges Führungsinstrument. Bei genauerer Betrachtung aber sind gerade sie problematisch, weil sie fast automatisch Neid und Missgunst hervorrufen und Konkurrenz statt Kooperation unterstützen. Die Führungsstrategie der Einzelbeurteilung wird nach außen nie so transparent sein, dass sie von allen Mitarbeitern uneingeschränkt als gerecht erlebt wird. Es wird immer bei anderen Mitarbeitern die Frage entstehen, warum er und nicht ich? Der Bewertungsprozess, sei er aus Sicht der Führungskraft auch noch so fair, trägt bei einer Einzelbelohnung immer das Risiko, als Schieberei oder Vetternwirtschaft verachtet zu werden.

Belohnungen, die länger wirksam sind, sind Zuwendungen, die auf biologische Grundbedürfnisse von Mitarbeitern abzielen. Gemeint sind Grundbedürfnisse wie Essen, Schlafen, Trinken oder auch Sexualität. Da es sich hierbei um homöostatische Triebe handelt, müssen sie immer wieder aufs Neue befriedigt wer-

den. Meist sind diese Bedürfnisse bei Erwachsenen, bei Mitarbeitern jedoch ausreichend befriedigt und sie stehen einer Führungskraft nicht als Reiz zur Konditionierung zur Verfügung. Kindern aber wird im Erziehungsprozess gerne eine besondere Leckerei in Aussicht gestellt, um sie entsprechend zu konditionieren. Können sich Menschen diese Grundbedürfnisse allein erfüllen, lassen sie sich damit nicht mehr konditionieren bzw. beherrschen. Bestrafung oder auch Belohnung, egal in welcher Form, erfordert immer eine herrschaftszentrierte Führung mit den bereits beschriebenen negativen Folgen für einen gemeinsamen kooperativen Lernprozess.

Sich entwickeln, weil es Freude macht

Die einzige Belohnung, die nicht in Sättigung geht, ist die intrinsische Belohnung bzw. Motivation. Sie kann sogar mit der Wiederholung ansteigen. Während bei der extrinsischen Belohnung der Gewinn erst später eintritt, weil die Gewinnerwartung motiviert, schüttet die intrinsische Motivation den Gewinn sofort während des Lernprozesses aus. Das heißt, die Lern- und Entwicklungsfreude bleibt im Prozess und wird nicht in die Zukunft verlagert. Das hat zur Folge, dass das neuronale Belohnungssystem in der Situation des Lernens, der Entwicklung auf eine bestimmte Art und Weise stärker aktiviert wird. Verschiedene Botenstoffe werden ausgestoßen, die ein Lustgefühl erzeugen und das Selbstwirksamkeitserleben im Augenblick erhöhen. Viele Menschen kennen solche Augenblicke des lustvollen Lernens, des freudvollen Arbeitens. Sie ähneln dem, was als „Flow“ bezeichnet wird: Man geht ganz in einer Sache, einer Tätigkeit auf, ist dabei aber hoch konzentriert und befindet sich selbst in einem angenehmen Stresszustand. Dopamin wird in solchen Situationen verstärkt freigesetzt. Dieser Botenstoff wirkt, sehr vereinfacht

dargestellt, wie Dünger. Er stimuliert wiederum die Produktion von endogenen Opioiden, welche die Neurogenese, das Wachstum von Nervenzellen auch in bewusstseinsunfähigen Hirnregionen anregen. So verändern sich Hirnstrukturen, der Mensch lernt auch im Bereich des limbischen Systems, dies verringert die Tendenz an emotionalen Gewohnheiten festzuhalten. Lernerfahrungen in dieser Form ermöglichen am ehesten Persönlichkeitsentwicklung und auch die Veränderung von individuellen persönlichkeitsgeprägten Gewohnheiten. Dieser Prozess, hier vereinfacht dargestellt, wird ausführlich beschrieben bei Roth & Strüber (2014, S. 96 ff.). Die Autoren weisen dabei auch auf die Bedeutung des Botenstoffs Oxytocin für den intrinsisch motivierten Lernprozess hin. Oxytocin produziert der Körper dann, wenn Menschen wohlwollende Nähe, Vertrautheit und Sicherheit erfahren. Dieses Hormon begünstigt ebenfalls den Lernprozess positiv (Roth & Strüber 2014, S. 356 ff.), es aktiviert Rezeptoren des Belohnungssystems und setzt gleichzeitig endogene Opiode mit der schon beschriebenen Wirkung frei. Das heißt, in Kooperation, in einer angenehmen und wertschätzenden Arbeitsatmosphäre tätig zu sein, motiviert bereits intrinsisch und schafft eine Voraussetzung für nachhaltige Lernprozesse auf der Persönlichkeitsebene. Führungsstrategien, die Kollegen in Konkurrenz bringen, sind da eher ungeeignet. Das Selbstwirksamkeitserleben und der Grad der Selbststeuerung scheinen mir Schlüssel für ein gesundes und überwiegend freudvolles Arbeiten zu sein. Sie erhöhen die Entwicklungsbereitschaft, erhalten die intrinsische Motivation und die Lust am produktiven Tätigsein.

Wie kann es der Führungskraft gelingen, solche Lernprozesse in der Arbeitswelt verstärkt zu fördern? Zunächst sollte die eigene Haltung als Führungskraft geprüft werden. Wie wertschätzend und



präsent bin ich als Führungskraft meinen Kollegen gegenüber? Definiere ich die Kollegen als Untergebene, mich selbst als Experten, fördere ich mit meinem Leitungsverhalten eher Kooperation oder Konkurrenz im Unternehmen? Welchen Stellenwert haben für mich Belohnung und Bestrafung (Konsequenz) als Führungsstrategie? Wie groß ist meine Fehlerfreundlichkeit? Verstehe ich Fehler als Lernanregung, vielleicht sogar als Gewinn? Wie selbstbestimmt dürfen Mitarbeiter in meinen Teams arbeiten? Was kann ich selbst von ihnen lernen, wie lernbereit bin ich selbst als Führungskraft? An welchen Stellen bin ich ihnen Vorbild für ein kooperatives und vertrauensvolles Miteinander? Wie flexibel bin ich selbst, welche Bedeutung hat für mich die Erfüllung von Kennziffern und Marktvorgaben?

Klar ist, dass man als Leiter/in nicht ständig für seine Mitarbeiter/innen eine Arbeitssituation herstellen kann, die pausenlos Lern- und Entwicklungsfreude ermöglicht. Das ist auch nicht erstrebenswert. Es gibt auch viele Menschen, die nicht mehr nach intrinsischer Motivation streben, die Gründe dafür sind vielfältig. Die Kunst ist wohl, sie dennoch zu achten und sie geduldig und beharrlich in einen Lernprozess mit anderen Kollegen zu führen. Das Ergebnis ist offen, man hat als Führungskraft keine Kontrolle über den anderen, sondern nur über sich selbst. Wenn aus dieser Einstellung heraus Entscheidungen getroffen werden, dann trifft man sie für sich selbst und weniger für andere. Tatsache ist wohl auch, dass die Diversität, Fluktuation und die Unberechenbarkeit des modernen Arbeits- und Dienstleistungsmarktes eher intrinsisch motivierte Arbeitskräfte fordert. Diese spezielle Motivation zu erhalten oder wieder zu entwickeln, sollte, meines Erachtens, ein wichtiges Leitungsziel sein. Dies ist eher mit vertrauensbasierter als mit herrschaftszentrierter Führung zu erreichen.

Abstract

Management and leadership: Can people and employees be led and which kind of leadership maintains intrinsic motivation?

It is known for a long time that employment is a high risk for physical and mental health. The author of this article considers as one reason the most common but obsolete kind of leadership. Today we have faster and growing changes in society, product development and consumer trends and an increasing demand of social and health services simultaneously. With this development, an increasing number of people are working in helping and service professions. In this context, traditional technical-mechanical attitudes of management services are no longer useful and the question is, whether people could be „led“ in traditional view. A variety of evidences of motivational research and experiences in real life show that a large part of employees want and could be led by themselves. These findings correspond with systemic idea of self-organization. Employees and teams can be considered as living systems which are self-motivated and this implicates an alternative kind of leadership preserving physical and mental health.

Literatur

- Baumann-Habersack, F. (2015). Mit neuer Autorität in Führung. Warum wir heute präsen- ter, beharrlicher und vernetzter führen müssen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berufsgenossenschaft (BWG) Mitteilungen (01/2016). Studie der Hochschule Heidelberg im Auftrag der DAK, Psychoreport 2015.
- Hardach G. (2010). Wirtschaft: Wachstum und Struktur. In: Sieder, R. & Langthaler (Hg.) Globalgeschichte 1800–2010.

Köln, Wien: Böhlau Verlag, S. 171–190.

Luhmann, N. (1984). Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Roth, G. (2008). Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Stuttgart: Klett-Cotta.

Roth, G. (2013). „Warum es so schwer ist, sich und andere zu ändern.“ Vortrag anlässlich des 2. Kongresses „Denk- und Handlungsräume der Psychologie“ der Akademie für Kind, Jugend, Familie in Graz, Mai 2013, Vortrag DVD, Müllheim/Baden: AUDITORIUM Netzwerk.

Roth, G. & Strüber, N. (2014). Wie das Gehirn die Seele macht. Stuttgart: Klett-Cotta.

Schubert, F.-Chr. (2016). Moderne Arbeitswelten und psychische Gesundheit. Ein Überblick aus beratungswissenschaftlicher Perspektive. KONTEXT 47,2 S. 240–255.

Voswinkel, S. (2014). Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit – Burnout als Selbstsorge? Verschriftlichter Vortrag auf dem Alexianer Ethikforum 2014 in Krefeld, Fachtagung „Die erschöpfte Gesellschaft – Burnout als Zeiterscheinung und ethische Herausforderung.“

Anschrift des Autors

Frank Natho
Institut für Fortbildung, Supervision und Familientherapie (FST) Halberstadt
Buchhornstraße 1, 38820 Halberstadt
E-Mail: FST-Halberstadt@t-online.de
www.fst-halberstadt.de
www.skalisierungsscheibe.de

Kurzbiografie

Frank Natho, Jg. 1962, geb. in Dessau, Anhalt, studierte Religionspädagogik und ev. Theologie. Bereits während des Studiums und danach ließ er sich weiterbilden in klinischer Seelsorge, Themenzentrierter Interaktion (TZI), Systemischer Beratung, Therapie und Supervision. Dem Pfarramt kehrte er nach der politischen und wirtschaftlichen Wende in der DDR den Rücken, arbeitete zunächst in der Jugendhilfe, bevor er 1996 sein Institut für Fortbildung, Supervision und Familientherapie in Halberstadt Sachsen-Anhalt gründete. Seitdem ist er Lehrender für Systemische Therapie, Beratung und Supervision (DGFS) und arbeitet in eigener Praxis als Paartherapeut, Supervisor und Coach. Seit 2002 verfasste er mehrere Fachbücher und Fachartikel und organisierte verschiedene systemische Fachtagungen in Sachsen-Anhalt.