

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 3/2012. Weitere Infos unter:
iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,
Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2012 Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Qualität der Beziehung ist für die Führung entscheidend

Das Miteinander von Führungskräften und Beschäftigten wird unterschätzt

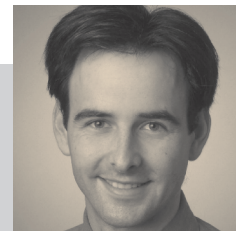
Die Themen Führung und Management werden häufig gleichgesetzt, obwohl sie das gerade nicht sind. Führung beschäftigt sich mit Fragen danach, ob die richtigen Dinge getan werden. Management beschäftigt sich damit, ob die Dinge auch richtig getan werden. Was aber letztlich unterschätzt und auch nicht ausreichend berücksichtigt wird, ist das Thema „Beziehung“. Gerade die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hat besondere Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und das Arbeitsergebnis.

Grundlegend gehen Führungstheorien wie z. B. Great-Man, Social-Man oder Economic-Man davon aus, dass die Führungskraft aktiv etwas tut. Diese Führungstheorien gehen auf Forschungen und statistische Erhebungen zurück. Sie beschäftigen sich mit der Effektivität (die richtigen Dinge tun). Demgegenüber beschäftigen sich die Management-Ansätze mit Methoden wie „Management by exception“, „Management by walking around“ usw. Hier geht es darum, ob eine hohe Effizienz des Handelns vorliegt (die richtigen Dinge auch richtig tun). Auch hier wird davon ausgegangen, dass der Manager aktiv etwas tut. Führung und Management können an dieser Stelle als Führung im weiteren Sinne definiert werden.

Das Problem ist jedoch, dass bei dieser Betrachtung ausschließlich auf Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Führungsforschung zurückgegriffen wird, also alles aus Sicht der Führungskraft/des Managers betrachtet wird. Viel bedeutender wäre aber der Blick von der

anderen Seite, d. h. aus dem Blickwinkel der Geführten. Warum? Die Führungsforschung hat belegt, dass Führung etwas Interdependentes, also Wechselseitiges und Abhängiges ist. Die Mitarbeiter projizieren Ihre Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle (Erwartungen) auf die Führungskraft, und erst, wenn diese erfüllt bzw. zumindest anerkannt und gewertschätzt werden, kann sich in gewisser Hinsicht eine Form von Führung einstellen. Deshalb wird verstärkt gefordert, dass es auch einer Geführtenforschung bedarf.

Vor diesem Hintergrund erscheint es fraglich, ob sogenannte Führungs-Management-Modelle u. Ä. tatsächlich funktionieren können, wenn sie denn an der falschen Stelle bzw. aus dem falschen Blickwinkel ansetzen. Und selbst wenn dieser Blickwinkel noch stimmen würde, wäre zudem in Frage zu stellen, ob Mitarbeiter in irgendwelche Schemata oder per Computerprogramm vorgegebene Rasterungen „gepresst“ werden können. Das kann kein erfolg-



Marco Weißer
ist Büroleiter bei der
VG Höhr-Grenzhausen und
Geschäftsführer der Firma
effico personal-coaching

versprechendes Konzept für die Zukunft sein. Es sind darum letztlich Methoden, die nur sehr begrenzt helfen können.

Führung braucht Visionen – wirklich?

Viele Erkenntnisse aus der Führungsforschung aus den letzten Jahren haben zu der Erkenntnis geführt, dass es anscheinend einen Trend zu alten Werten wie z. B. Familie und Kinder gibt. Ebenso weisen die Ergebnisse der Studien darauf hin, dass man keine neuen Führungsmodelle und Managementmethoden benötigt, sondern die Führung/Leitung vielmehr Visionen erzeugen und vermitteln können muss.

Das mag auf der einen Seite sicherlich richtig sein, und wer Antoine de Saint-Exupéry kennt, weiß, dass man, um ein Schiff zu bauen, Menschen die Sehnsucht vom weiten, endlosen Meer lehren soll. Das mag sich toll anhören, aber die Frage ist doch, ob die Mitarbeiter auf dem grenzenlosen Ozean überhaupt klarkommen.

Daher sind Visionen und Sehnsüchte sicherlich nur die halbe Wahrheit, wenn es darum geht, optimale Führungsprozesse zu generieren. Im alltäglichen Miteinander wird es aller Voraussicht nach auch dann nicht so recht funktionieren, wenn die Mitarbeiter ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigt bekommen.

Führung lebt von Bedürfnisbefriedigung – wirklich!

Zu diesen Bedürfnissen gehören aber nicht nur die, die sich auf Ausstattung, Lichtintensität, Belüftung, Sauberkeit usw. beziehen, sondern vor allem die sogenannten Beziehungsbedürfnisse. Letztlich lebt die Führung von tagtäglicher Beziehungsarbeit. Sie können sich das vorstellen wie ein Konto. Auf diesem Beziehungskonto können Sie Einzahlungen oder Abbuchungen machen, je nachdem, wie Sie sich als Führungskraft verhalten und wie Sie agieren. Im Folgenden sollen die einzelnen Beziehungsbedürfnisse dargestellt werden.

■ **Beziehungsbedürfnis „Sicherheit“:** Das Bedürfnis basiert auf dem Gefühl,

physisch und emotional geschützt zu sein. Ihm liegt das Empfinden zugrunde, gleichzeitig verletzbar und mit anderen in Harmonie verbunden zu sein. Sicherheit ist notwendig, um sich in Beziehungen einbringen zu können, ohne Gefahr zu laufen, verletzt zu werden. Hier ist es Aufgabe der Führungskräfte, den Mitarbeitern einen Sicherheits-/Feedbackrahmen zur Verfügung zu stellen. Vielerorts wird von Mitarbeitern berichtet, dass sie genau das vermissen und im Unklaren gelassen werden, was richtig oder falsch ist, was von ihnen verlangt wird, was sie tun oder aber unterlassen sollen usw. So kann keine Beziehung entstehen.

■ **Beziehungsbedürfnis „Sich wertgeschätzt, bestätigt und bedeutsam fühlen“:** Das Gefühl beinhaltet, bestätigt und geschätzt zu werden, sich in einer Beziehung bedeutsam zu fühlen. Auch das Fühlen, Denken und Handeln muss eine Würdigung erfahren. Hier würden sich viele Mitarbeiter ja schon darüber freuen, wenn sie wahrgenommen, also gesehen werden würden. Es gibt Aussagen von Mitarbeitern, die von ihren direkten Führungskräften, aber auch von ihren höher angesiedelten Chefs nicht wahrgenommen werden. Da bedankt sich ein Bürgermeister z. B. am Ende der Ferienspiele bei allen Mitarbeitern der Verwaltung und will eine noch jüngere Mitarbeiterin erwähnen (er meint es also wirklich gut) und sagt während der Abschlussveranstaltung, wo die Presse, die Eltern usw. dabei sind: „Ich danke den Mitarbeitern der Verwaltung, insbesondere Frau ähm, wie heißt sie noch gerade – äh, ach sie wissen ja, wen ich meine, da vorne steht sie ja.“ Wie wird sich diese junge Frau sich in diesem Moment wohl gefühlt haben?

■ **Beziehungsbedürfnis „Schutz erhalten und angenommen sein“:** Gemeint ist damit der Schutz durch eine andere Person und das Angenommensein durch sie. Voraussetzung ist das Gefühl, dass die andere Person zuverlässig, beständig und vertrauenswürdig

ist. Gerade zu führende Mitarbeiter dürften in unserer immer komplexer werdenden Welt ein sehr ausgeprägtes Bedürfnis danach haben. Sie kennen Schutz und Angenommensein (hoffentlich noch) aus früheren Zeiten aus ihren Elternhäusern. Es handelt sich hier um eindeutige Bringschulden der Führung an die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter müssen diese Beziehungsbedürfnisse als erfüllt wahrnehmen – nicht die Führungskraft. Das ist ein feiner, aber letztlich entscheidender Unterschied, denn wie der Kybernetiker Norbert Wiener ausführt: „Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, solange ich nicht die Antwort darauf gehört habe.“ Sinngemäß passt dieses Zitat auch in Fragen hinsichtlich der Erfüllung von Beziehungsbedürfnissen.

■ **Beziehungsbedürfnis „Bestätigung persönlicher Erfahrungen“:** Dahinter verbirgt sich der Wunsch, dass der andere mich versteht oder ähnliche Erfahrungen hat. Es ist die Suche nach dem Gefühl, ein Stück des Weges gemeinsam zu gehen. Gerade der erste Tag in einer neuen Organisation ist von immenser Bedeutung. In diesen sensiblen Phasen entscheidet sich vielleicht auch, welche Beziehung der Mitarbeiter selbst zum Betrieb aufbauen will. Wichtig ist, dass die Führungskräfte mit den Mitarbeitern gemeinsame Erfahrungen machen, sei es eine Wanderung, sei es ein Bowling-Abend, sei es ein Grillabend. Genau das sind die oben genannten persönlichen Erfahrungen, die – wenn ich an dieser Stelle annehmen darf, dass sie Spaß machen und alle Freude erfahren – dauerhaft im Gedächtnis abgespeichert werden. Solche Erlebnisse bleiben lange präsent und sind geeignet, die Gruppe als Team enger zusammenzuführen; vorausgesetzt, die Mitarbeiter sind offen für neue Erfahrungen. Zudem ist davon auszugehen, dass bei derartigen Veranstaltungen, wenn sie erfolgreich sind, die Bindung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter von einem dünnen Fädchen zu einem dicken Tau werden kann, das kaum mehr reißen wird.

■ **Beziehungsbedürfnis „Selbstdefinition“:** Es ist das Bedürfnis, seine persönliche Einzigartigkeit zu erkennen und von einem Gegenüber dafür Anerkennung und Annahme zu erfahren. Gerade hier ist es wichtig, sich gut auf die Mitarbeiter einzustellen – insbesondere dann, wenn sie irgendwie so ganz anders sind als die Führungskraft. Gerade dann müssen Führungskräfte erkennen können, was ihr Gegenüber auszeichnet. Warum ist er sehr nützlich, auch wenn er die Dinge ganz anders angeht als alle anderen? Was macht ihn zum Unikat in unserem Bereich? Welche Talente und Begabungen kann er gerade in unserer Abteilung einbringen? Das alles müssen die Führungskräfte ihm gegenüber spiegeln, und sie müssen ihm diese Dinge auch mitteilen, ihn dafür anerkennen.

■ **Beziehungsbedürfnis „Beim Gegenüber etwas bewirken“:** Dies ist das Bedürfnis, beim anderen etwas erreichen zu können, hilfreich und nützlich zu sein. Aufmerksamkeit zu gewinnen, die Interessen des anderen zu beeinflussen. Dieses Bedürfnis ist dem vorgenannten sehr ähnlich. Es geht darum, dass sich der Mitarbeiter als hilfreich und nützlich fühlt. Ich weiß nicht, ob er bei Massendarbeiten (die sicherlich auch mal gemacht werden müssen) genau ein solches Gefühl hat. Vermutlich fühlt er genau das Gegenteil davon. Hier ist es wichtig, dass die Führungskraft auch Ideen und andere Sichtweisen des Mitarbeiters reflektieren und ggf. auch ausprobieren. Auf diese Weise fühlt sich der Mitarbeiter ebenfalls wertgeschätzt und bekommt eine Resonanz auf sich als Mensch, als eine im Leben stehende und immer noch wachsende Persönlichkeit. Wenn die Führungskraft dann noch sagt: „Wow, Frau Müller, daran habe ich noch gar nicht gedacht. Wir probieren Ihre Idee gleich mal aus“, dann hat er auf dem bereits genannten Beziehungskonto eine dicke Einzahlung gemacht.

■ **Beziehungsbedürfnis „Auch der andere möge die Initiative ergreifen“:**

Wenn dieses Bedürfnis befriedigt ist, entsteht das Gefühl von Ausgeglichenheit und Erfüllung. Beiderseitig wird die Beziehung aktiv gestaltet. Hier geht es darum, dass – nach einer gewissen Lern- und Einarbeitungszeit – der Mitarbeiter auch selbständig auf die Führungskraft zukommen kann, um sich aktiv in den Arbeitsprozess einzubringen. Heutzutage ist es mit vielen Mitarbeitern so, dass gar nicht mehr gefragt wird: „Kann ich noch was machen?“, sondern es wird im Internet gesurft, es werden SMS verschickt oder im schlimmsten Fall „Löcher in die Luft geguckt“. In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, wie der Lernfortschritt ist. Natürlich hat der Mitarbeiter der Führungskraft gegenüber dieses Bedürfnis auch; dennoch darf die Führungskraft auch den Mitarbeiter fördern und fordern.

■ **Beziehungsbedürfnis „Liebe ausdrücken“:** Dieses Bedürfnis wird bei Erwachsenen sichtbar durch Dankbarkeit, Herzlichkeit und dadurch, dass man jemandem Zuneigung schenkt. Liebe ist eine von vier Hauptmotivationstriebfedern für das Lernen; die anderen drei sind Freude, Nutzen und Vorsprung. Wer den Begriff „Liebe“ so nicht nachvollziehen kann oder bestätigen möchte, kann auch mit Begriffen arbeiten, die Namen tragen wie z. B. Anerkennung, Wertschätzung, Aufmerksamkeit/Achtsamkeit und Empathie/Einfühlungsvermögen. Auch durch gezeigte Dankbarkeit, Herzlichkeit und Zuneigung tragen wir Sorge dafür, dass unsere Mitarbeiter weiter wachsen.

Nachdem die einzelnen Beziehungsbedürfnisse nun dargestellt wurden, soll erläutert werden, wieso die Beziehung, auf die sich diese Bedürfnisse beziehen, von so großer Bedeutung ist.

Ohne Beziehung gibt es keine dauerhafte Motivation.

Diese Überschrift ist ein Zitat von Joachim Bauer (entnommen aus: Prinzip Menschlichkeit, Hamburg: Hoffmann und Campe, 2007, S. 61), und es kann keine eindeu-

Zahlreiche Muster-Klauseln für die Praxis



springer-gabler.de



Meinhard Erben (Hrsg.)

Allgemeine Geschäftsbedingungen

IT Verträge wirksam
vereinbaren

5. Aufl. 2011. 210 S. Br.
EUR 39,95

ISBN 978-3-8349-2908-2

Der Markt für IT-Dienstleistungen wächst beständig, der Trend zur Verlagerung auf externe Anbieter setzt sich fort. Hersteller, Händler, Lieferanten und Dienstleister verwenden AGB, die häufig unwirksam sind und so große Risiken in sich bergen. Besonders für Nicht-Juristen bietet dieses Buch eine Grundlage zur Überprüfung, Verhandlung und Gestaltung von AGB-Klauseln im IT-Umfeld.

Einfach bestellen:
SpringerDE-service@springer.com
Telefon +49 (0)6221 / 345 – 4301

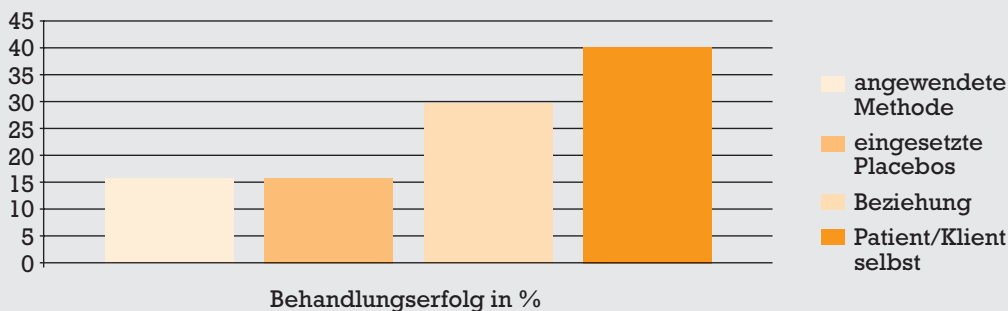
Springer Gabler

tigere Aussage geben. Es erscheinen immer wieder Abhandlungen über die Motivation von Mitarbeitern, aber dabei wird der Beziehungsaspekt fast ausnahmslos vernachlässigt. Warum ist die Beziehung aber so wichtig für das Gelingen von „Abhängigkeitsprozessen“, denn nichts anderes ist ja letztlich eine Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung?

ist die Befriedigung der oben vorgestellten Beziehungsbedürfnisse von fundamentaler Bedeutung. Das gilt im wahren Sinne des Wortes: Die Befriedigung dieser Beziehungsbedürfnisse ist letztlich wie das Fundament bei einem Haus; je besser und fester es gegossen ist, desto besser kann das „Führungs-Haus“ darauf errichtet werden.

des Beziehungsaspekts aus neurobiologischer Sicht beleuchtet: „Das natürliche Ziel der Motivationssysteme sind soziale Gemeinschaft und gelingende Beziehungen mit anderen Individuen, wobei dies nicht nur persönliche Beziehungen betrifft, Zärtlichkeit und Liebe eingeschlossen, sondern alle Formen sozialen Zusammenwirkens. [...] Für den Menschen bedeutet dies: Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben. Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. [...] Nichts aktiviert die Motivationssysteme so sehr wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendung und – erst recht

Indikationen für Behandlungs-/Therapieerfolg



Aus verschiedenen Fachdisziplinen (z. B. Sprachheilpädagogik, Medizin, Psychotherapie) wird durch Forschungsergebnisse immer wieder bestätigt, dass die eingesetzten Methoden den geringsten Einfluss auf einen Behandlungs-/Therapieerfolg haben. Daher wurde zu Beginn dieses Artikels auch herausgestellt, dass es nicht allein auf Methoden ankommt. Es ist zu vermuten, dass diese Erkenntnisse auch auf Führungsprozesse übertragen werden können (siehe Grafik). Wie aus dem Diagramm deutlich wird, erreichen Methoden mit Placebos zusammen den prozentualen Wert, den die Qualität der Beziehung zwischen Arzt/Patient, Therapeut/Klient, Lehrer-Schüler usw. erreicht. Bezogen auf Führung, darf bei der Betrachtung dieser Darstellung nicht vergessen werden, dass der Mitarbeiter zwar 40 % aus eigener Kraft zum Arbeits-/Führungserfolg beisteuert (z. B. durch positive Gedanken, ein hoffnungsvolle Einstellung, Engagement usw.), allerdings davon auszugehen ist, dass diese 40 % nur dann aktiviert werden, wenn die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gelingt und als erfüllend erlebt wird. Dazu

Um an den vorgenannten 40 % anzuknüpfen, die der Mitarbeiter selbst zum Erfolg beisteuert: Im Endeffekt bedeutet dies, dass – bei einer nicht gelingenden Beziehung – in der Summe 70 % (30 % Beziehung und 40 % Mitarbeiter selbst) Erfolgswahrscheinlichkeit letztlich wegbrechen. Vor diesem Hintergrund ist in höchstem Maße fraglich, ob es wirklich sinnvoll ist, die angehenden und schon tätigen Führungskräfte mit immer neuen Führungsmethoden/Managementmodellen zu versorgen und sie darin zu schulen – in der bewussten Kenntnis, dass damit an 15 % Erfolgswahrscheinlichkeit herumexperimentiert wird. Dies alles dürfte zum Scheitern verurteilt sein.

Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter lieben lernen

Wer als Leser an dieser Stelle der Auffassung ist, dass das ganze „Beziehungsgefäß“ in diesem Artikel zu „weich“ sei und die Mitarbeiter einfach nur „richtig rangenommen“ werden müssten, dem möchte ich noch einmal ein Zitat von Joachim Bauer aus dem oben genannten Buch ans Herz legen, der die Bedeutung

– die Erfahrung von Liebe.“
Vor diesem nicht zu widerlegenden Hintergrund müsste es in Zukunft im Führungssektor vermehrt Fortbildungen geben, die solche Namen tragen wie „Beziehungsseminar“ oder „Wie ich meine Mitarbeiter lieben lerne“. Es muss vor allem von Seiten der Führungskräfte die Bereitschaft da sein, auch in diesem Punkt von liebgewonnenen eigenen Erfahrungen ein Stück weit Abschied zu nehmen und sich für neue Erkenntnisse und Erfahrungen zu öffnen. Dazu müssten jedoch insbesondere die Verwaltungsleitungen und Führungskräfte in den kommunalen Betrieben hinter solchen Maßnahmen stehen. Sie müssen zum Chef-Thema werden, und das muss sich sowohl in finanzieller Hinsicht (Erhöhungen der Budgets für Weiterbildungen) als auch zeitlich (Ausweitung von Freistellungen oder Gewährung von Sonderurlaub) bemerkbar machen. Nur dann können die Weichen für eine wirkliche Verbesserung der Führungsarbeit auch erfolgreich gestellt werden.
Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie bei **Marco Weißer, E-Mail: effico@effico.de.**