

Denkexkurs 76

Die Problematik mit den Schafen

Nun ist der Karneval vorbei und es wurde wieder deutlich, dass wir Mensch doch echte Herdentiere sind. Zum Umgang mit Herden gibt es den Satz:

Wer Zäune zieht, bekommt Schafe!

Das bedeutet, dass ein detailliert ausformuliertes Regelwerk zum Umgang mit Aufgabenstellungen in diesem Sinne oftmals zu zwei Reaktionen bei den Mitarbeitern führt: Entweder sie beachten es gar nicht und springen über die Zäune oder sie haben Angst, wenn sie auf der freien Wiese stehen und selbst entscheiden müssen. Sie laufen dann schnell zur Führungskraft, um einen neuen Zaun zu erhalten.

Daneben gilt allerdings auch:

Wer Schafen keine Zäune zieht, dem laufen sie auf die Autobahn!

Wenn also ein Mitarbeiter nur über eine Kompetenz als Schaf verfügt und nicht in der Lage ist, effektive Strukturen der Kommunikation eigenverantwortlich zu gestalten, braucht er klare Regeln, damit er nicht immer wieder auf die Autobahn der Führungskraft rennt und stört.

Somit muss eine Führungskraft in der Lage sein, mit beiden Arten von Schafen unter den Mitarbeitern umzugehen.

Zum einen gibt es das Prinzip der direktive Führungsstil für Mitarbeiter, die eine enge Führung benötigen:

Befehl und Gehorsam

Wenn eine Führungskraft mit dem Mitarbeiter nach dem Prinzip ‚Befehl und Gehorsam‘ umgeht, wird oft das alte Verfahren aus Schule und Ausbildung aktiviert, welches in der beruflichen Bildung als Vier Stufen Methode bezeichnet wurde. Führungsorientiert erfolgen die Schritte ‚Vorbereitung – Vormachen – Nachmachen – Üben‘

Daneben gilt das Prinzip der dialogischen Führung für Mitarbeiter, die keine Zäune benötigen:

Die Selbstverantwortung der individuellen Leistung

Bereits 1997 wurde im Berufsbildungsgesetz verankert, dass die Ausbildung nicht mit einer Befehls-Gehorsamsstruktur zu erfolgen habe, sondern dass die Ausbildung den Auszubildenden zu ‚selbst-ständigem Planen, Durchführen und Kontrollieren befähigt‘. Wobei ein Mitarbeiter auch das Revidieren – welches während der Ausbildung unter Anleitung des Ausbilders erfolgte – übernimmt.

Die eingleisige Struktur der direkten Führung

Führungskraft
Befehlen
↓
Mitarbeiter
Gehorchen

Die Kreislaufstruktur der dialogischen Führung

Planen
↻
Mitarbeiter
Durchführen
↻
Kontrollieren
↻
Revidieren
↻

Führungskraft
begleitet
den Prozess