

Hardliner und Asketen - woher sie kommen und wohin sie uns führen

Viele Führungskräfte liebäugeln heute wieder mit den Methoden der harten Führung. Wenn wirtschaftlich ein rauherer Wind weht, besinnt man sich schnell wieder auf althergebrachte Führungsprinzipien und klare Organigramme. Straffere Organisationsmethoden halten wieder Einzug, Krisensituationen meistert man scheinbar besser mit einer schnellen, direktiven Führung. Fortschrittliche, kooperative Führungsprinzipien werden wieder in Frage gestellt, die Hardliner gewinnen an Einfluß - vorwärts in die Vergangenheit?

Das Hin- und Herpendeln zwischen vorwärts und rückwärts ist in der Chaosforschung wohlbekannt. Gerade bei wichtigen Systemveränderungen findet dieses Pendeln sehr häufig statt. Wirkliche Veränderungen ergeben sich erst aus einer scheinbar chaotischen Suchphase. Die Hauptrichtung entwickelt sich zur Zeit in Richtung **Soft-Management**. Dies läßt sich durch verschiedene Trends bestätigen.

Die momentane, kurzfristige Strömung in Richtung hartes Management ist phasenbedingt und läßt sich als Reaktion auf die wirtschaftliche Situation erklären. Der langfristige Trend bleibt davon unbeeinflusst. Die erhöhte Komplexität, die wachsende Fragmentierung und das steigende Tempo lassen sich in der Wirtschaft nur durch kooperative Führungsprinzipien bewältigen. Nur eine stärkere Teamorientierung und die volle Ausschöpfung der Ressourcen des Humanpotential können komplizierter werdende Situationen bewältigen. Komplexität läßt sich nicht durch Hardliner managen. High-Speed-Management versagt bei autoritärer Führung völlig. Adhoc- Entscheidungen der einzelnen Führungskraft werden der komplexen Situation überhaupt nicht mehr gerecht.

Der entscheidende Wandel vollzieht sich heute im wirtschaftlichen Umfeld. Strategische Überlegungen werden immer stärker hinterfragt, da sie dem schnellen Wandel nicht vorauslaufen können. Die Freiheitsgrade werden in allen Bereichen der Wirtschaft immer größer. Das Wissen explodiert. Die geistigen Fähigkeiten entwickeln sich immer weiter. Biotechnologie und Gentechnologie sind die besten Beweise dafür, daß sich beschleunigte Entwicklungen nicht mehr vorhersehen lassen. Als Folge der beschleunigten Entwicklung haben viele US-Unternehmen ihre strategische Planung deutlich reduziert.

Auch wenn das Ziel genau festgelegt ist, läßt sich doch der Weg dorthin nie hundertprozentig vorhersehen. Abweichungen treten immer auf und lassen sich auch nicht genau vorausplanen.

Das Wissen von Gestern und die Macht von Heute

Hardliner operieren immer mit Macht. Mit dieser Macht werden bestimmte, individuelle Vorstellungen durchgesetzt. Eine Rückmeldung wird kaum zugelassen. Das Potential der Mitarbeiter wird nur wenig einbezogen. Abweichungen werden nicht gestattet und damit entfällt ein wesentliches Prinzip der Weiterentwicklung. Fortschritt läßt sich nur durch permanente Auflösung des Bestehenden erzielen. Ein Hardliner schafft aber zementierte Verhältnisse, die wenig Spielraum lassen. Die Kreativität der Mitarbeiter wird blockiert, die Weiterentwicklung wird ausgeschlossen. Eine starre Richtung wird vorgegeben, ohne die vorhandenen Potentiale auszuschöpfen. Gerade durch Infragestellen und Überschreiten des Bestehenden können Prozesse in Gang gesetzt werden.

Die harten Fakten sind immer weniger für den Erfolg entscheidend, so z.B. Kapital, Material und Durchsetzungsvermögen. Gerade die weichen Faktoren wie Teamorientierung, Sozialenergie und Vertrauen, Ausschöpfung der Humanpotentiale, Förderung der Kreativität und Vergrößerung der Spielräume der Mitarbeiter werden wichtiger. Gerade diese Prinzipien sind auch beim Lean-Management von großer Bedeutung. Nicht die Fertigungstechnologie ist entscheidend, sondern das voll integrierte Humanpotential. Die Motivation und die Handlungsbereitschaft der Mitarbeiter sind die entscheidenden Faktoren.

Auch neuartige, mentale Techniken werden an Bedeutung gewinnen. Im Sinne des Konstruktivismus gibt es keine objektive Realität, sondern lediglich konstruierte Weiten, die wir uns geschaffen haben. Die richtige geistige, mentale Einstellung ermöglicht Weiterentwicklung. Ein flexibler Geist wird immer noch neue Möglichkeiten erkennen, die bisher ausgeklammert waren. Neue Wirklichkeiten werden erkannt, die der bestehenden hinzugefügt werden oder sie ersetzen. Dies setzt eine mentale Fitneß voraus, die sich nur in kooperativen Führungsstrukturen entwickeln kann. Genau wie sich die festen Zielgruppen beim Marketing auflösen, genauso lösen sich auch die Mitarbeitertypologien auf und die fest vorgegebenen Leitlinien zum Führungsverhalten. In der Wirtschaft ergibt sich eine zunehmende Vielfalt von Produkten und Handlungsweisen. Die Wirtschaft entwickelt sich weg vom "entweder/oder" zum "sowohl/als auch".

Zwischen 1965 und 1979 fand der erste Wertewandel statt. Und zwar von den Disziplinwerten zu den Werten der Selbstentfaltung (Helmut Klages). In der zweiten Hälfte der 80er Jahre fand der zweite Wertewandel statt. Nämlich von der Selbstentfaltung zu der Bewußtseinsentfaltung. Als Ausdruck dieses Wertewandels gab es gerade in der Jugendszene eine Zuwendung zu esoterischen und spirituellen Themen. Seit 1989/90 läßt sich nach Gerken ein dritter Wertewandel beobachten. Der kinetische Wertewandel. Der dritte Wertewandel vollzieht sich von der Angst vor dem Schicksal zur Bereitschaft zur Selbststeuerung (Autopoiesis). Damit ist die wachsende Bereitschaft der Menschheit gemeint, zur Ursache des eigenen Schicksals zu werden. Es erfolgt eine Verlagerung von der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung. Nach Gerken ist dies verbunden mit drei relevanten Leitorientierungen:

- von der Materie zum Geist;
- von der Realität zur Hyperrealität;
- von der Vernunft zum Spiel.

Der kinetische Wertewandel ist auch mit einem anderen Verhältnis zu Zeit, Tempo und Beschleunigung verbunden. Alle Prozesse laufen immer schneller ab. Das Zeitgefühl verändert sich. Die geistige Flexibilität wird immer stärker herausgefordert. High-Speed-Management operiert stark mit dem Zeitfaktor. Eine enorme Verkürzung der Entwicklungszyklen ist erkennbar. Die Veränderung des Zeitbegriffes zeigt sich auch in der Entdeckung der internen Zeiten (Brigogine) und der imaginären Zeiten (Hawking). Die fließende Zeit wird zur springen den Zeit (Flusser).

Starre Führungsstrukturen sind auch immer weniger der neuen Unübersichtlichkeit (Jürgen Habermas) gewachsen. Je beschleunigter sich Veränderungen vollziehen, umso ungeeigneter sind altbewährte Führungsprinzipien.

Hardliner müßten auch noch aus einem anderen Grund scheitern: Sie berücksichtigen zu wenig, daß die Welt im Grunde genommen chaotisch ist. Jede scheinbar erkannte Ordnung haben wir vorher hineinprojiziert, danach entdecken wir diese Ordnung wieder neu. Gleichzeitig vergessen wir aber, daß wir diese Ordnung vorher hineinprojiziert haben. Es gibt dabei viele alternative Sichtweisen, die wir mit gleicher Berechtigung einnehmen könnten.

Hierin zeigt sich, daß die mentaler Prozesse immer wichtiger werden. Es geht darum, unseren Bewußtseinstunnel

zu verlassen und die eigenen blinden Flecke zu erkennen. Hardliner bewegen sich ebenso wie Asketen in einem bestimmten Bewußtseinstunnel den sie sich selber geschaffen haben, den sie aber nicht von außen betrachten könne. Ebenso fehlt ihnen die Sicht für globale Zusammenhänge und eine Orientierung, durch die auch komplexe Konstellationen wahrgenommen werden können.

Weiterentwicklung ist immer auch mit Wagnis und Zerstörung verbunden. Ideen die zu lange fixiert werden, sind immer destruktiv, weil sie eine Weiterentwicklung behindern. Gerade bei Innovation und Erfindungen sind

Hardliner hinderlich. Sie engen ein und schaffen eine Atmosphäre der Anpassung und des Mißtrauens. Hardliner verbreiten eine Atmosphäre des Kampfmanagements, das aber mit komplexen Situationen nicht mehr fertig werden kann. Ebenso versagen Hardliner beim Tempowettbewerb, da gerade hierbei Selbstorganisation und Handlungsfreiheit eine große Rolle spielen. Der Mut für offensives Handeln wird von Hardliner unterdrückt.

Je komplizierter und komplexer die Marktverhältnisse sind, um so stärker ist es notwendig, daß sich eine Um-

entwickelt. Das Vertrauensklima fördert Ideenreichtum und Verbesserungsvorschläge. Hardliner waren notwendig in der Phase des Produktmanagements. In einer Phase, in der sich Zielgruppen auflösen und die Entwicklung von Trends und Vorlieben sich immer mehr beschleunigt, ist es notwendig, neue Richtungen schnell zu erkennen und sich darauf einzustellen. Wenn man einen Trend genau erfaßt hat, kann man ihn nutzen und die Richtung für spezielle Produkte mitbestimmen.

Es gibt Vorgesetzte, die haben das Wissen von Gestern und die Macht von Heute (Lutz v. Rosenstil). Die Rückkehr der Hardliner paßt genau zu dieser These. In schwierigen Situationen greift man auf Rezepte zurück, die sich in früheren Zeiten bewährt haben. Bei einer fortschrittlichen Entwicklung sind aber gerade diese alten Rezepte besonders gefährlich, da sie der Zeit noch weiter hinterherhinken.

Hardliner verbreiten eine autoritäre Atmosphäre und kanalisieren den Informationsfluß in enge Bahnen. Dies verhindert Selbstorganisation und ein selbstorganisiertes Bewußtsein.

Hardliner sind auch nicht in der Lage, mit dem Informationsüberangebot richtig umzugehen. Die Hauptgefahr der Hardliner besteht in der Übereinfachung. Bestimmte vereinfachende Faktoren werden herausgegriffen und mit Macht durchgesetzt. Dies wird der Komplexität der Situation in keinsten Weise gerecht. Das Potential der Mitarbeiter wird nicht ausgeschöpft, die Kreativität wird blockiert. Bezogen auf die Informationen heißt dies, daß eine noch stärkere Filterung statt findet oder aber ein extremer Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt wird, möglichst viel Informationen aufzunehmen. Dies führt zu einem Informationsstreß, der wiederum das Setzen von Prioritäten erschwert. Wir werden durch zuviel Informationen verwirrt. Eine überhohe Informationsdichte blockiert das analytische Denkvermögen und die Fähigkeit zur Selektion. Bei Mitarbeitern von Hardlinern spiegelt sich immer nur das Bewußtsein wieder, daß die Führenden repräsentieren. Das Bewußtsein richtet sich immer mehr nach dem Opportunitätsprinzip aus. Gedacht wird das, was der Vorgesetzte vorgibt. Kritisches Hinterfragen unterbleibt. Der einzelne Mitarbeiter kann sich und seine Einstellungen nicht mehr kritisch durchleuchten oder gegenteilige Auffassungen diskutieren. Eine zu enge Bespiegelung der eigenen Vorstellungen führt dazu, daß diese als immer wahrer und realistischer empfunden werden, obwohl sie hochsubjektiv sein können.

Gerade der Hardliner wird mit der sich verschärfenden Fragmentierung der Märkte und den beschleunigten Marktprozessen immer weniger fertig, da seine Weltsicht vereinfacht und auf Macht ausgerichtet ist.

Krisen können verschiedene Auswirkungen haben. Eine Auswirkung wäre das Wiederaufgreifen der autoritären Führung. Die andere Auswirkung besteht aber darin, daß man eine Krise als Chance begreift, die Veränderung und das Entlernen begünstigt. Jeder Mißerfolg schafft neue Chancen, weil er das Bestehende in Frage stellt.

In begrenztem Umfang können Hardliner durchaus positive Entwicklungen in Gang setzen, da sie Druck schaffen, der zur Veränderung führen kann. Bestehende Gewohnheiten können durcheinander gewirbelt werden. Eingespielte Normen werden in Frage gestellt. Automatisierte Denkvorgänge, die durch ständige Wiederholungen in Rillen verlaufen, können positiv imitiert und auf neue Bahnen gelenkt werden.

Hardliner zerstören aber das Gefühl der sozialen Geborgenheit und der Kooperation. Wirkliche Innovationen und Veränderungen sind aber nur in einem weitgehend spannungsfreien Klima möglich. Eine High-Trust-Kultur ist der beste Schutz vor Streß durch Überkomplexität und Überfragmentierung. Das spielerische Element in der Arbeit bedingt Vertrauen, Offenheit und soziale Akzeptanz.

Hardliner können aber auch eine positive, mentale Instabilität herstellen, die die Weiterentwicklungen begünstigt. Diese mentale Instabilität muß aber immer in eine wohlwollende Atmosphäre eingefettet sein, um den geistigen Streß durch soziale Unterstützung zu kompensieren. Provokative Herausforderungen müssen eingefettet sein in ein Sympathiefeld, das Freiräume eröffnet und Widerstände minimiert. Besprechungen können so durchaus äußerst produktiv sein und in einer heiteren, freundschaftlichen Atmosphäre erfolgen.

Eine der größten Blockaden für die Weiterentwicklung sind Ordnungs- und Wahrheitsstrategien. Gewohnheiten und Überzeugungen blockieren neue Sichtweisen. Das Bewußtsein von Hardlinern allerdings ist festgefügt und klar konstruiert. Dadurch können sie kurzfristig einen starken Eindruck erwecken und viel Einfluß ausüben. Langfristig verursachen sie aber einen Tunneleffekt, der zur eingeschränkten Sichtweise und Lähmung führt. Hardliner arbeiten mit Kontrolle. Eine moderne High-Trust-Kultur arbeitet mit Selbstorganisation, Dezentralisierung und sozialer Nähe. Hardliner unterschätzen die Auswirkungen von Soft-Management und von Konsenztechniken.

Hardliner verhindern auch das emotionale Lernen, das Voraussetzung für eine hohe Kreativität ist. Das Potential der Mitarbeiter wird nur zu einem minimalen Teil ausgeschöpft.

Asketen und Hardliner, ein Blick auf außergewöhnliche Mitmenschen

"Bei Besprechungen hatten immer ein paar Plätzchen auf dem Tisch gestanden, Kaffeeliebhaber konnten sich aus der großen roten Kanne bedienen, die Raumtemperatur war angenehm. Als der alte Chef ging, und der neue Chef kam, änderte sich unser Leben. Keine Kekse mehr bei Besprechungen, keine rote Kaffeekanne auf dem Sideboard, die Raumtemperatur würde man als frisch bezeichnen. Was war geschehen? Sind wir bankrott? Gibt es etwa eine Rezession? Steigen die Ölpreise? Haben wir durch den Plätzchenkonsum zu sehr zugenommen? Nein, nein, nein. Das war nicht des Rätsels Lösung. Nach Wochen des Grübelns kamen wir darauf. Unser neuer Chef war ein ASKET."

Wenn man sich fragt, was Askese eigentlich genau ist, denkt man zuerst an die berühmten Asketen selbst:

- der in einer Tonne lebende Philosoph Diogenes, der als Kyniker das Postulat der absoluten Bedürfnislosigkeit vertrat,
- Franz von Assisi, der den Minoritenden Weg zum selbstlosen Dienst an Kirche und Mitmenschen in Armut und Buße zeigte,

- die Spartaner usw.

Askese war ursprünglich eine Übung der Athleten, um Zucht und Enthaltsamkeit zu trainieren. Allgemein versteht man darunter den Verzicht auf Triebabübung (Schlaf-, Nahrungs-, Gattungstrieb). Sie ist als ethische oder religiöse Forderung in vielen Religionen verbreitet. Die Wirkung geht auf soziale Isolierung, Entbindung seelischer Tiefenkräfte, Umleiten von Energien auf geistige, sittliche, religiöse Aufgaben (Sublimierung) zurück und tritt oft in Verbindung mit ekstatischen oder visionären Zuständen auf. Asketische Arrangements sind auch in manchen Neurosen enthalten.

Ein Asket verschreibt sich also einer streng enthaltsamen und entsagenden Lebensweise zur Verwirklichung sittlicher und religiöser Ideale oder um sich selbst zu überwinden.

Ein Asket empfindet Befriedigung an der Überwindung von menschlichen Neigungen und Gelüsten. Erreicht er dadurch ein höheres Niveau an Freiheit? Er fühlt den Sieg, sich selbst überwinden und voll kontrollieren zu können. Seine Motivation ist also nicht das Sparen an sich, auch nicht das Diätieren an sich. Es geht einzig und allein um die Fähigkeit, sich selbst zu bestimmen. Verzicht ist Kontrolle, Verzicht ist Unabhängigkeit. Diese Aspekte erklären die hohe Motivation und Ausdauer unserer asketischen Mitmenschen. Durch ihren sparsamen Lebensstil erreichen sie oft eine beneidenswerte Gesundheit (eine "leane" Lebensweise).

Die Askese ist eine ganze Lebensphilosophie, sozusagen das gedankliche Prinzip für die Gestaltung aller Handlungen. Diese Lebenseinstellung umfaßt alle gesetzten Normen und Werte.

Stellen wir uns die Frage, was es bedeutet, einen asketischen Vorgesetzten zu haben. Dieser Vorgesetzte orientiert sich weniger an der Weisheit "Was Du nicht willst, was man Dir tut, das füg auch keinem andern zu (keinem Azubi zu)". Er tut es sich ja selbst an. Und das (auch noch) mit großer Freude und Begeisterung. Sein Leitspruch läßt sich vielmehr so zusammenfassen. "Wie Ich Mir, So Du Dir/ Ihr Euch!"

Hardliner sind eine andere Sorte Mensch. Es geht ihnen weniger um eine Lebensphilosophie, als vielmehr um das jeweilige Endergebnis eines Führungsverhaltens. Sie sind Verfechter einer strengen, gradlinigen und disziplinierten Vorgehensweise. Sie verfolgen im wahrsten Sinne des Wortes die harte Linie. Ein Hardliner ist an der Zielerreichung interessiert, und seine Ziele steckt er hoch. Meist legt er wenig Wert auf Rücksichtnahmen. Er wirkt dadurch oft autoritär, radikal oder direktiv. Es geht ihm in erster Linie um Erfolg und Profit, Ökonomie und Zeitersparnis (ein "leaner" Aspekt). Autoritäre, direktive Verhaltensweisen sind dabei ein Mittel, um diese Ziele zu erreichen. Autorität ist also die Konsequenz, und nicht Selbstzweck. Der Hardliner als Vorgesetzter behandelt seine Mitarbeiter wie sich selbst. Disziplin ist auch seine eigene Technik zur Organisation und seine Technik der Führung. Bei Hardlinern findet man die innere Motivation, alles kontrollieren zu wollen und zu können. Durch das Ausüben von Macht über andere werden viele ihm wichtige Dinge schnell und diskussionslos erledigt. Der Hardliner verlangt von seinen Mitarbeitern oft einen "Gehorsam" über die reine Pflichterfüllung hinaus. Das sind typischerweise Überstunden, Wochenendarbeiten oder das Arbeiten unter großem Termindruck.

Führungskonzepte

Als Führungskraft kann man nur dorthin führen, wo man als Führer bereits ist. Führung ist immer Menschenführung und damit ein sozialer Prozeß. Führung setzt immer Selbsterkenntnis und die benötigte Menschenkenntnis voraus. Als Führungskraft ist man das Vorbild für seine Mitarbeiter. (Eine Untersuchung zum Fremd- und Selbstbild von Führungskräften zeigte, daß sich viele Führungskräfte als sachorientiert-kameradschaftlich-kooperativ einschätzen, wohingegen sie von der Mitarbeitern eher als autoritär-direktiv

erlebt werden). Beispiele für große Führer finden wir zahlreich in den Bibel und unseren Geschichtsbüchern z.B. Moses, Alexander der Große, Bismarck.

Kurt Lewin untersuchte vor gut dreißig Jahren am Massachusetts Institute of Technology verschiedene Führungsstile. Seine Untersuchungen über diese Art zwischenmenschlicher Beziehungen haben großen Einfluß auf die Welt der Industrie ausgeübt. Lewin unterschied drei grundlegend verschiedene Führungsstile: den

demokratischen, den Laissez-faire- und der autokratischen Stil.

- Der demokratische Führer läßt seine Gruppe an der Entscheidungsfindung und an der Bestimmung der Ausführungsweise teilnehmen; bei der Verteilung der Aufgaben und der Bildung des Teams nimmt er viel Rücksicht auf die Reaktionen der Gruppe; er nimmt an der Ausführung teil und hält die Gruppe dazu an, ihre Arbeit zu bewerten.
- Der Laissez-faire-Führer läßt der Dingen seinen Lauf, Entscheidungen werden irgendwie im Unbestimmten getroffen oder erfolgen nach äußerlichen und formalen Regeln; er erwartet, daß die Gruppe ihn fragt, wenn sie Informationen oder Hinweise von ihm will, wenn die Gruppe sich die Arbeiten aufteilt, mischt er sich nicht ein; seine Beurteilungen teilt er den Untergebenen nicht oder nur in neutralisierter Form mit.
- Der autokratische Führer fällt einsame Entscheidungen und schreibt vor, wie sie auszuführen sind; er verteilt die Aufgaben in der Gruppe und stellt Teams zusammen; an der Ausführung nimmt er nicht teil, kontrolliert und sanktioniert jedoch jeden einzelnen positiv oder negativ.

Hardliner und Asketen sind nicht automatisch autoritäre Vorgesetzte, aber oft setzen sie autoritäre Mittel ein, um ihre Ziele zu erreichen. Das direktive Verhaltensrepertoire ist oft ihr Mittel zur Zielerreichung.

Robert R. Blake und Jane S. Mouton von der Beratungsfirma Scientific Methods entwickelten das Managerial Grid Konzept. Dieses Konzept unterscheidet die Einstellungen des Managers erstens zu auszuführenden Aufgaben und zweitens zu seinen Untergebenen. Die Merkmale dieser beiden Dimensionen können unterschiedlich stark ausgeprägt sein. So ergeben sich vier verschieden ausgeprägte Typen und eine Mittelposition.

Der 9/1 - Stil umfaßt starke und ausschließliche Aufgabenorientierung, der 9/9 - Stil zeigt hohe Aufgaben- und Personenorientierung, der starke und ausschließlich personenorientierte Stil wird mit den Dimensionswerten 1/9 angegeben und der wenig Interesse für die Aufgabe und für die Person zeigende Stil mit 1/1. Der Stil 515

beschreibt den Mischtyp, der mittlere Aufgaben- und Personenorientierung aufweist.

Jeder einzelne Stil kann wirksam, aber auch unwirksam sein. Der 9/1 - Stil ist z.B. wirksam, wenn der Führer weiß, was er will und seine Methoden einsetzt, ohne Mißstimmung zu schaffen. Zeigt der Führer kein Vertrauen in die anderen, ist er unfreundlich, und interessiert er sich nur für kurzfristige Ergebnisse, so wird dieser Stil unwirksam.

Führungsverhalten ist nicht nur ein interpersonalen Prozeß oder ein Gruppenphänomen. Wichtige Erkenntnisse lassen sich immer durch die Analyse der Organisation hinzufügen. Die Effizienz von Führungsstilen untersuchte z.B. Fred E. Fiedler (1965, @ 1967). Er unterschied drei Hauptaspekte:

- Beziehungen zwischen dem Führer und den Geführten,
- Charakter der Aufgabe,
- Positionsmacht des Führers in der Organisation.

Alle drei Aspekte teilte er in bipolare Ausprägungen ein. Bei der Beliebtheit trennt er gute von mäßigen

Beziehungen, Aufgaben können strukturiert oder nicht-strukturiert vorliegen, die Führungskraft kann wenig oder viel Positionsmacht haben. Der aktive und direktive (autokratische) Führer war bei folgenden Kombinationen am erfolgreichsten:

- Gute Beziehungen, strukturierte Aufgabe, viel Macht.
- Gute Beziehungen, strukturierte Aufgabe, wenig Macht.
- Gute Beziehungen, nicht-strukturierte Aufgabe, viel Macht.
- Mäßige Beziehungen, nicht-strukturierte Aufgabe, wenig Macht.

Wann hat nun eine Führungskraft Vorteile davon, autokratisch zu sein? Wenn die Situation für den Führer günstig ist (Beziehung), hat er Vorteile davon, autoritär zu sein. In den ersten drei Aufgabensituationen hat der Führer zumindest viel Macht, oder eine strukturierte Aufgabe liegt vor, wenn nicht beides gegeben ist. Bei ungünstigen Aufgabensituationen ist es für den Führer ebenfalls vorteilhaft, autoritär zu sein. Die letzte Kombination umschreibt mäßige Beziehungen, unstrukturierte Aufgaben und eine schwache Machtposition. Dieses Kotingenz-Modell

("Je-nachdem-Modell") von Fiedler konnte in Felduntersuchungen verifiziert werden.

Shaw (1955) stellte fest, daß autoritär, (autokratische) Führung bessere Gruppenleistung, aber weniger Zufriedenheit bei den Mitgliedern hervorruft als nichtautoritäre. In anderen Studien fand man Ergebnisse, die einem demokratischen Stil den Vorzug einräumen. Sandowsky (1974) stellte fest daß autoritär geführte Gruppen weniger Zeit zur Planung brauchten als demokratisch geführte Gruppen, erstere erwiesen sich bei der Lösung der Aufgabe jedoch als weniger effizient. Mitglieder autoritär geführter Gruppen fühlen sich einem autokratischen Verfahren nicht verpflichtet. (Charismatische Führer neigen dazu, sich Gruppen zu schaffen, die von ihnen abhängig sind.)

Die Konsequenzen für die Untergebenen zeigen sich im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis der Arbeitsatmosphäre, der Arbeitssituation und der Arbeitsplatzorganisation. Ist der Vorgesetzte ein Hardliner, wird die Atmosphäre im Haus "zackig" sein. Schwätzchen und nicht-enden-wollende Besprechungen sind dem Hardliner ein

Greuel. Die Mitarbeiter erhalten Lob oder Kritik direkt und meist ungeschönt. Geschont wird niemand. Entscheidungen über die Köpfe aller hinweg stehen auf der Tagesordnung. Widerworte werden nicht gerne gehört, es sei denn, es handelt sich um geniale Einfälle. Weil er auf zartbesaitete Mitarbeiter keine besondere Rücksicht nimmt, kann die Stimmung im Haus schon mal auf den Nullpunkt sinken.

Ist der Vorgesetzte in der Lage, eine gute Beziehung zu seinen Untergebenen aufrechtzuerhalten, ist der Mitarbeiterstab sehr produktiv, gut und schnell. Ist er nicht in der Lage, die Untergebenen auf seine Seite zu

bringen, dann kann seine Art der Menschenführung die Arbeitsleistung stark hemmen. Sein Verhalten kann zum einen zu besseren Leistungen motivieren und alle Reserven herauslocken, zum anderen kann er Ängste auslösen, die alles blockieren. Ein Hardliner kommuniziert mehr auf der Sachebene als auf der Beziehungsebene. Ein erfolgreicher Umgang mit ihm hängt auch davon ab, ob ein Empfänger die gesendeten Nachrichten richtig interpretiert. Auf der Beziehungsebene sagt er oft Dinge aus wie: "Ihr müßt immer gut sein", "Ihr sollt schnell sein", "Ihr sollt alles geben".

Ein asketischer Vorgesetzter gestaltet das Büro sehr spartanisch und karg.

Funktionsweise der Führungskräfte		
	autoritär	kooperativ
Voraussetzungen	starkes Bildungsgefälle zwischen Führung und Geführten	gleiches Bildungsniveau zwischen Führung und Geführten
Vorteile	rasche Entscheidungen	richtige Entscheidung durch Mitkontrolle der Ausführenden, Krisenfestigkeit, natürliche Auslese des Führungsnachwuchses
Gefahren	Verfall der geführten Gruppe bei Abwesenheit der Führung	Langsamkeit der Entscheidungen, Zerfall der Zusammenarbeit in komplizierten Situationen
Anforderungen an den Vorgesetzten	höchste Selbstverantwortung und Selbstkontrolle, weite Voraussetzung, Feingefühl	geistige Aufgeschlossenheit, Beweglichkeit, Kraft des Vertrauens, Verzicht auf persönliche Vorrechte

Nur das Notwendige ist vorhanden. Auf zusätzliche Annehmlichkeiten wie warme und kalte Getränke, kleine Snacks und Raumdekor wird verzichtet. Die Atmosphäre ist daher eher kühl und zurückhaltend. Man gönnt sich nichts außer der Reihe. Der Asket verlangt auch von seinen Mitarbeitern Genügsamkeit und Enthaltbarkeit. Der asketische Vorgesetzte will und kann sich nicht in die Lage eines Sachbearbeiters hineinversetzen, der nach se nein Frühstückspausen-Kaffee lechzt. Vergnüglichkeiten und Feierlichkeiten haben in dieser Arbeitswelt nicht verloren. Dem Asketen sind vielmehr die Ferientage schon zuviel. Am wohlsten fühlen sich bei einem asketische Vorgesetzten Mitarbeiter, die selber Genüsse verabscheuen. Man kann mit ihm sehr ausdauernd und erfolgreich arbeiten, aber eben nicht feiern. Unter der Bedingung, daß der Asket absolut tolerant ist und seinen Mitarbeitern gestattet, sich eigene Arbeitsräume zu schaffen, kommen auch Nicht-Asketen gut mit ihm aus.

Aus dem Stammbuch der Asketen und Hardliner

Uns interessiert nun die Frage, warum eine Führungskraft zum Hardliner oder zum Asketen wird, oder warum

jemand einer ist. Wir wollen untersuchen, welche Vorteile und welcher Nutzen ihm dadurch entstehen. Da sich ihm aber auch viele Nachteile ergeben, sollen verschiedene psychologische Vorsätze zu Wort kommen, die erklären können, warum ein schädigendes Verhalten aufrechterhalten wird.

Hardliner und Asketen haben durch ihr Verhalten viele Vorteile. Sie sind in großem Maße unabhängig, frei (und haben daher Zeit und Möglichkeit, sich auf andere Dinge zu konzentrieren), vereinigen viel Macht auf ihre Person und bewirken ein spezifisches Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis. Sie wirken in besonderem Maße auf andere Menschen ein, haben viel Entscheidungskraft, einen hohen Status, Ansehen und Prestige, stärken ihr eigenes Selbstbewußtsein und vieles weitere mehr. Der Lebensstil eines Asketen kann nicht nur seine Gesundheit stärken, sondern auch Schäden an Leib und Seele hervorrufen. Der Hardliner schädigt seine Gesundheit durch seinen absoluten Ehrgeiz zum Erfolg.

Weiterhin können sich gesellschaftliche Nachteile für beide Typen ergeben. Ihre Umgangsart wird von Mitmenschen oft nicht geschätzt. Gerade der Hardliner hat seine Stärken nicht in der Rücksichtnahme und Toleranz gegenüber anderen menschlichen Charakteren. Einzelgängertum ist dann die Folge: "Er war erfolgreich, mächtig (anders als die anderen) usw., aber einsam." insgesamt besteht bei extremen Ausprägungen immer die Gefahr eines eindimensional geführten Lebens.

Alle Vorteile ihres Verhaltens bestätigen bzw. verstärken ihre Verhaltensweisen. Es wurde auf dem Lebensweg gelernt, daß bestimmte Verhaltensweisen zum Ziel führten. Diese Verhaltensweisen wurden

verstärkt, damit gelernt und immer wieder angewendet. Dabei kann es passieren, daß alternative Handlungsweisen nicht mehr ausprobiert werden (klassisches und operatives Konditionieren).

Ein weiterer Aspekt ist die erhaltene Erziehung. Die elterlichen Normvorstellungen und Werte beeinflussen ein Kind sehr stark und prägen seine Lebensweise mit. War das Elternhaus oder ein Elternteil "asketisch" oder "hart", so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, daß Kinder dadurch so geprägt sind, daß sie später den Stil der Eltern wiederholen. Kinder lernen am Modell der Eltern und durch Vorbilder.

Manche Forscher nehmen an, daß der autoritäre Führungsstil einer Gruppe seinen Ursprung in der Familie hat. Der Elternteil ist in vielen Familien letzte Autoritätsperson, und das Kind lernt sehr schnell, welches Verhalten für den Elternteil angemessen und akzeptabel ist und welche Belohnung darauf folgt.

Wichtig ist auch die Konstellation, in der ein Mensch aufwächst. Verhaltensweisen können angenommen werden, um anderes zu kompensieren oder auszugleichen. Auf diese Weise stellt sich eine Balance ein.

Aus psychoanalytischer Sicht ist eine extrem asketische Lebensweise eine Form der Verdrängung und somit ein Abwehrmechanismus. Abwehrmechanismen müssen dann eingesetzt werden, wenn Selbstsicherheit und Selbstachtung bedroht sind. Die enthaltsame Lebensweise wird zur Flucht vor nicht bewältigten oder nicht bewältigbaren Konflikten und Problemen. Das Über-Ich hat die Kontrolle über ein schwaches Ich erlangt und zügelt mit strenger Hand die explosiven Bedürfnisse des ES.

Der vermutlich wichtigste gestaltende und positive Faktor für die Persönlichkeitsentwicklung ist der Wille. Durch ihn wird das Ich aktiv geformt und die Umgebung modifiziert. Unter "Wille" versteht Rank (1945) eine "positiv führende Organisation und Integration des Ich, das die Triebkraft ebenso sinnvoll anleitet, beschränkt und kontrolliert". Aufgrund des gewaltigen Ringens um Unabhängigkeit ist das Individuum nicht fähig, starke emotionale Neigungen zu entwickeln, die es in das Stadium der Abhängigkeit zurückwerfen würden. Eine Form der Abwehr, um die Unabhängigkeit zu bewahren, ist die Askese. Der moralische Kampf bei "Gegenwillen" kann sowohl kreative als auch neurotische Auswirkungen haben. Sind Willen, Gegenwillen und Bildung von Idealen integriert, befindet sich das Individuum nicht mehr in einem Konflikt mit den Anforderungen der Umwelt, es lebt vielmehr in Harmonie mit sich selbst und seinen Idealen. Weitere Abwehrmechanismen wären z.B. die Kompensation, die Verdrängung etc.

Aus systemischer Sicht versucht man, die Vorteile eines Individuums zu analysieren, die es an einer vermeintlichen "Eigen-Schädigung" hat.

Persönlichkeitspsychologen erforschen seit langer Zeit, welche Anteile einer Person auf angebotene Charaktereigenschaften zurückgehen, und welche Eigenschaften erlernt sind. Gibt es geborene Führer? Es scheint bestimmte Eigenschaften (z.B. Extraversion, Dominanz, Ausdauer, Zielstrebigkeit, Intelligenz usw.) zu geben, die bei großen Führern vermehrt auftreten, Führungsqualitäten können aber erworben werden. Gibt es geborene Asketen oder Hardliner?

Der Mensch ist nicht nur ein personales, sondern auch ein soziales Wesen. Seine Arbeit vollzieht sich in sozialer Gebundenheit. Die Produktivität eines Betriebes z.B. hängt nicht nur von der Leistung eines Einzelnen ab, sondern von der sozialpsychischen Konstellation. Gruppendynamiker erklären viele soziale Erscheinungen als Ergebnisse von Interaktionen. In Gruppen finden häufig "verborgene Kräftespiele" statt.

Askese kann aus dem Motiv entstehen, für etwas Buße zu tun, eine Schuld zu sühnen. Durch den Verzicht soll etwas wieder gut gemacht werden.

Hardlinertum kann sich aus einem Gefühl der Minderwertigkeit heraus entwickeln (Individualpsychologie Adler). Der Eindruck der eigenen Unzulänglichkeit wird durch die ständige harte Bestrebung nach Leistung, Erfolg und Fortschritt zu kompensieren versucht.

In den Begriffen der Transaktionsanalyse läßt sich der Lebenswandel eine Asketen mit einem ausgeprägten Eltern-Ich (Werte und Moral) umschreiben. Das Eltern-Ich besteht aus Einstellungen, Gefühlen und Verhaltensweisen, die der eigenen Persönlichkeit einverleibt wurden. Bestimmte Ideen können ein Leben lang in einem Menschen existieren. Das Eltern-Ich enthält eine Menge von Ermahnungen und Verboten. Wenn sich jemand in seinem Eltern-Ich-Zustand befindet, erkennen wir dies häufig an Ausdrücken wie; "Du sollst", "Du darfst nicht", "Du solltest", "Du mußt". Das Eltern-Ich enthält eine hegende, pflegende Seite und eine strafende, wertende Seite. Das kritische Eltern-Ich wertet, befiehlt, kritisiert, weist zurecht, bestraft und moralisiert.

Ein weiterer zentraler Begriff ist das Skript. Jeder Mensch spielt in seinem Leben eine bestimmte Rolle. Diese Rolle, auch Skript genannt, bestimmt das Leben des Menschen. Das Skript bildet sich in der Kindheit und beeinflusst das gesamte spätere Leben des Menschen, seine Reaktionen, seine Verhaltensweisen, Auffassungen und Wertmaßstäbe. Insbesondere an sich wiederholenden Verhaltensweisen kann man das Skript erkennen.

Sind Hardlinertum und Askese ein Trend aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Lage? Unter schwieriger werdenden Bedingungen, z.B. einem wirtschaftlichen Abstieg, zeigt sich das "wahre Gesicht" der Führung. Wenn es hart auf hart kommt, geht es ans "Eingemachte". Die Werte, die wirklich gelebt werden, kommen zum Vorschein, nicht nur die Moral, die man sich auf die Fahnen geschrieben hat. Wenn wir zur Zeit mehr Hardliner- und Asketenverhalten auf der Führungsebene antreffen als früher, kann dies ein rationeller Versuch sein, auf Veränderungen der Wirklichkeit "angemessen" zu reagieren.