

Wie geht „strokeorientierte“ Führungsarbeit? Notwendige Kompetenzen von Führungskräften (Prof. Dr. Henning Schulze)

„Ned g´schimpft is g´lobt gea!“- das ist nicht nur in Niederbayern immer noch die Überschrift für die gängige Führungskultur.

Ein Stroke, englisch für Streicheleinheit, Schlag, aber auch Takt, ist in der transaktionsanalytischen Begriffswelt eine *Einheit an Anerkennung* (vgl. Berne, 1993). Mit einem Stroke können die Existenz, die Beschaffenheit, das Verhalten oder auch Leistungen des Mitarbeiters angesprochen werden. So ist strokeorientiertes Führen „zuwendungsorientiertes“ Führen: das Führen unter Berücksichtigung des Anerkennungshungers, den jeder Mensch von früh an hat.

Das Treppen sinnvoller Weise von oben nach unten gekehrt werden, ist eine alte Weisheit. In Anlehnung an diese Weisheit ist es für Führungskräfte wichtig, dass eine Bewusstheit für Strokes und deren Relevanz für die Beziehungsprozesse im Rahmen der Führungsarbeit vorhanden ist. Ohne Führungskräfte, die bewusst auf ihre Mitarbeiter zugehen und ihnen das vermitteln und vorleben, was sie von ihnen im Kundenkontakt erwarten, ohne solche Führungskräfte ist positive Führungsarbeit nicht denkbar. Dies kommt etwa in dem hilflosen Versuch einer Führungskraft zum Ausdruck, die im morgendlichen Abstimmungsgespräch zu ihren Mitarbeitern sagt: „Verdammt noch mal, wenn Sie heute nicht freundlich zu den Kunden sind, dann knallt es bald ganz gewaltig hier an Bord!“

Lesen Sie im Folgenden, was für eine strokeorientierte Führungsarbeit wichtig ist:

Maßgabe 1.: Führungskräfte müssen sich der hohen *Relevanz zwischenmenschlicher Beziehungsprozesse* und des Austausches von Strokes für den Erfolg Ihrer Führungsarbeit bewusst sein.

Maßgabe 2.: Hierzu ist das *proaktive Gestalten der Führungsprozesse* hinsichtlich der Schaffung eines internen Umfeldes wichtig, dass eine möglichst umfassende positive Orientierung am Miteinander über alle Hierarchiestufen fördert. Hierzu gehört auch, dass die Führungskraft auf einen positiven Umgang mit Strokes achtet.

Maßgabe 3.: Ein solches proaktives Gestalten setzt voraus, dass die Führungskräfte sich in ihren *Interaktionsbeziehungen beobachten und kritisch hinterfragen*. Sie müssen *sich mit sich selbst* und ihren Vorlieben bei der Gestaltung von Beziehungsprozessen *auseinandersetzen*. Dazu gehört auch die Beantwortung der Frage, wie die jeweilige Führungskraft mit Strokes umgeht, heißt wie sie Strokes gibt und Strokes annimmt.

Maßgabe 4.: Um Maßgabe 3. zu erfüllen ist es notwendig, dass *sich die Führungskraft selbst reflektiert* und sich Rückmeldungen auch aus den nachgeordneten Mitarbeitererebenen holt.

Um die genannten Maßgaben zu erfüllen zu können, sind Kompetenzen auf vier Ebenen notwendig, die im Folgenden kurz beschrieben werden sollen.

Die *Fachkompetenz* für die Bewältigung der auftretenden Fach- und Sachaufgaben, die *Managementkompetenz* für die Gestaltung und Führung der Unternehmung und/oder deren Organisationseinheiten, die *Sozialkompetenz* für den Umgang mit Menschen sowie *persönliche Kompetenz* für die Nutzung eines breiten und reflektierten Verhaltensrepertoires.

Die folgende Abbildung zeigt diese zentralen Kompetenzen von Führungskräften und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten im Überblick (vgl. Schulze/Lohkamp, 2008).



Abbildung: Zentrale Kompetenzen von Führungskräften für eine strokeorientierte Führungsarbeit

Die Bereitschaft sich in *persönlichen Kompetenzen* weiterzuentwickeln, sich als Lernender zu definieren und sich kritisch zu reflektieren, dient als die wohl wichtigste Basis für die Weiterentwicklung der anderen Kompetenzen. Die vier gezeigten Kompetenzen ermöglichen es Führungskräften, sich im rauen Wasser des Führungsalltages über Wasser zu halten. Das bedeutet, dass die Führungskraft auch an stressigen Tagen, an denen nichts zu klappen scheint, Ruhe bewahren, ihre Mitarbeiter mit positiven Rückmeldungen unterstützt und darauf achtet, dass nicht die negativen Strokes in den Beziehungsprozessen zwischen Mitarbeitern und Kunden, aber auch zwischen den Mitarbeitern, Oberhand gewinnen.

Um jedoch die geführte Organisationseinheit durch den „hohen Seegang von Wandel und Veränderung“ in Richtung auf geplante Ziele hin navigieren zu können, sind noch weitere Kompetenzen auf übergeordneten Ebenen erforderlich (vgl. Schulze/Lohkamp, 2008).

1. Denken und Handeln in Systemen:

Um sich „sinnvoll“ orientieren zu können, ist es wichtig, dass Führungskräfte die unterschiedlichen Logiken und Wirkungsweisen von komplizierten und komplexen Systemen erkennen. Dies bedeutet auch, die zum Teil schmerzlich erlebte Akzeptanz, sich von leicht begreifbaren Ursache-Wirkungsprinzipien und dem damit einhergehenden Kontrollwunsch zu verabschieden. Wo Menschen mit Menschen arbeiten und Prozesse beeinflussen, gelten andere Wirkprinzipien als zum Beispiel bei nicht vorhersehbaren Wechselwirkungen zwischen Systemelementen. Hierfür benötigen Führungskräfte professionelle Konzepte und „Landkarten“, mit deren Hilfe Komplexität sinnvoll reduziert und Dynamiken abgebildet werden können. Wichtig dabei ist, die Landkarte nicht mit der Landschaft selbst zu verwechseln. Eine derartige Landkarte ist die Strokeanalyse. Mit ihrer Hilfe können die Austauschprozesse in der Organisation und zwischen Kontaktpersonal und Kunden analysiert und bewertet, störende Einflüsse beseitigt und positiv wirkende Tendenzen unterstützt werden.

2. „Helikopterblick“ und Intuition:

Aus einem Labyrinth – nicht nur der zwischenmenschlichen Beziehungsprozesse - findet man am besten heraus, wenn man aus einer übergeordneten Perspektive darauf schaut und die relevanten Strukturen erfasst. Ohne diese Fähigkeit wird sich die Führungskraft auf Nebenkriegsschauplätzen und in Sackgassen verlaufen. Die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang ist, sich auch von der eigenen Verwicklung distanzieren zu können. Das Managen komplexer Systeme erfordert zudem den Abschied vom Anspruch

der „umfassenden und schlussendlichen Informiertheit“ als Grundlage für Entscheidungen. Neben ihrer kognitiv gesteuerten Analysefähigkeit muss die Führungskraft ihre professionelle Intuition „ausentwickeln“. Die Schulung professioneller Intuition erfolgt primär im Rahmen von Persönlichkeitsfördernden und -entwickelnden Prozessen. So entwickelt sich dann auch eine gute Selbstwahrnehmung und Aufmerksamkeit für den Strokehaushalt in den (Führungs-)Beziehungen.

3. Rollen- und Beziehungsmanagement:

Um ihre Dienstleistungsorganisation in Richtung auf das Ziel der weitestgehenden Dienstleistungsorientiertheit hin zu führen, muss sich die Führungskraft bewusst für ihre herausgehobene Rolle und die zwischenmenschlichen Beziehungsprozesse entscheiden. Unter anderem bedeutet dies, sich von kumpelhaftem Miteinander zu verabschieden, wichtige Entscheidungen auch an persönlichen Beziehungserwartungen vorbei zu treffen und bewusst die Gefahr einzugehen, sich aus dieser Perspektive verstanden zunächst auch unbeliebt zu machen. Zu einem klugen „Rollenmanagement“ (vgl. Schmid, 1994) gehört es auch, eigene Haupt- und Nebenrollen flexibel zu organisieren und zu kommunizieren, die eigene Leitungsrolle nie aus dem Blick zu verlieren und sich konstruktiv im Spannungsfeld unterschiedlicher Rollenloyalitäten zu bewegen. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, sich in ihrer Rolle klar zu positionieren und gleichzeitig angemessene emotionale Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen. Dabei gilt es, sowohl Nähe als auch Distanz zu gestalten, ohne eine der beiden Dimensionen über zu bewerten. Gelingt dies, ist die Führungskraft auch in der Lage ihre eigenen Strokebedürfnisse wahrzunehmen, sich die nötigen Strokes in angemessenen Situationen zu holen. Dies trägt dazu bei, eine natürliche Autorität aufzubauen und sich gleichzeitig die Akzeptanz der Mitarbeiter zu sichern.

Zusammenfassend:

Gute Führungsarbeit braucht zwischenmenschliche Zuwendungen: „Strokes“. Um diese auf positive Weise auszudrücken und den MitarbeiterInnen entgegen zu bringen, müssen Führungskräfte...

- ↳ ... Bewusstheit haben für die Relevanz von Beziehungsprozessen im Führungszusammenhang und darüber hinaus;
- ↳ ...ihre Führungsprozesse und deren Umfeld(er) proaktiv gestalten;
- ↳ ... sich in ihren Interaktionsbeziehungen beobachten und sich selbstkritisch hinterfragen;
- ↳ ... sich selbst reflektieren und sich Rückmeldungen auch aus den nachgeordneten Mitarbeitererebenen holen.

Zusammengefasst können wir hier von persönlicher Kompetenz sprechen, die durch die Fach-, die Management- und die Sozialkompetenz ergänzt wird.

Wie können Führungskräfte sich an dieser Stelle weiterbilden? Indem sie sich Weiterbildungszusammenhänge suche, die Ihnen Möglichkeit bieten, sich in einem geschützten Rahmen selbst besser kennenzulernen und sich weiterzuentwickeln. Auch persönliche Einzelberatung für Führungskräfte (heute meist Coaching genannt) bietet einen ersten Steigbügel dazu.

Literatur:

Berne, E. (1993): Spiele der Erwachsenen, Psychologie der menschlichen Beziehungen, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Schmid, B.(1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht, Paderborn: Junfermann.

Schulze, H.S.; Lohkamp, L.: Führungsmanagement. In: .Hrsg. (Hrsg.): Entscheiden – Führen – Handeln im