

„Führung ist ein sozialer Prozess“

Motivation und Führung werden meist Vorgesetzten zugeschrieben. Das ist nicht zeitgemäß. In einem leistungsstarken Team gibt es keine Einbahnstraßen in Sachen Weiterbildung. Ein Plädoyer für Mitarbeiterqualifikationskurse.



In einer aktuellen Gallup-Studie zur Arbeitsqualität werden Führungskräfte als „die wahren Produktionskiller“ bezeichnet. Die Erhebung spielt sich zwar nicht im öffentlichen Sektor ab, aber die Frage nach Motivation ist von grundsätzlicher Natur. Mit dem Thema der Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern befassen wir uns regelmäßig und Erkenntnisse und Impulse aus der Welt der freien Marktwirtschaft können für das Wissenschaftsmanagement durchaus nützlich sein. Die Studie empfiehlt, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter so gut kennen, dass sie diese ihren Fähigkeiten entsprechend optimal einsetzen, um ihnen ein abwechslungsreiches, herausforderndes und sinnvolles Arbeitsfeld zu kreieren. Um das als Vorgesetzte zu gewährleisten, sei es notwendig, in einem ständigen Dialog mit der Belegschaft zu sein; wenn man das nicht kann oder dazu nicht bereit ist, dann hat man eine frustrierte Truppe: Mitarbeiter ohne Eigeninitiative, die kaum Leistung erbringen und nicht bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Dies ist sicherlich ein wenig überspitzt dargestellt, dennoch: Die Studie hat ausschließlich die Motivation der Mitarbeiter im Fokus und genau hier fängt das Problem solcher Erhebungen an. Bei den Themen Führung und Motivation dreht sich in der Regel alles um die Vorgesetzten. Ein wenig einseitig, finden wir. Führung ist ein sozialer Prozess, zu dem mindestens zwei Parteien gehören, und daher sind beide Parteien für den Erfolg des Unterfangens relevant und verantwortlich. Daher wäre es für die traditionelle Führungsforschung durchaus an der Zeit, ihr Portfolio zu erweitern und die Mitarbeiter stärker in den Blick zu nehmen. Will man Ansätze ernst nehmen, die den sozial-kooperativen Prozess bei Führung und Motivation in den Vordergrund stellen, dann kommt man gar nicht umhin, sich zu fragen, wann Seminare für Mitarbeiter mit Titeln wie „Wie motiviere ich meine Chefs“ bald gang und gäbe sind. Aber was denn nun, wer führt hier wen? Es klingt erst einmal befremdlich, wenn

Vorgesetzte sagen, dass ihre Mitarbeiter sie bitte führen sollen. Aber Führung als Einbahnstraße anzusehen, ist nicht mehr zeitgemäß. Zumindest nicht, wenn man ein leistungsstarkes Team anstrebt, das Spaß an der Arbeit hat.

Niklas Luhmann schreibt in einem Text mit dem wundervollen Titel „Unterwachung oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken“: „Ich finde es einfach ungerecht, daß man Vorgesetzte, die durch ihre Stellung ohnehin schon privilegiert sind, auch noch von der Forschung her stützt, mit Kursen über Menschenführung und mit entsprechenden Techniken ausrüstet, die von der Struktur her disprivilegierten Untergebenen dagegen ohne Hilfe läßt.“ Das ist sicherlich nicht mehr ganz optimal vom Wording her, aber grundsätzlich ein interessanter Punkt. Ich kenne viele Führungskräfte im Wissenschaftsmanagement, seien es Hochschulleitungen, Dekane, Professoren oder Führungskräfte in der Hochschulverwaltung, die bereitwillig das Privileg der Teilnahme an Führungskräfte-seminaren und sonstigen Formen der Weiterbildung mit ihren Mitarbeitern teilen würden. In der Hoffnung, dass dadurch ihre Motivation für und Freude an der Führungsaufgabe durch die Belegschaft bestärkt wird. Solche Qualifizierungsprogramme wären definitiv geeignet, eine Win-win-Situation zu schaffen, denn um mit dem Bielefelder Soziologen Luhmann zu schließen: „Dabei ist der Umgang mit Vorgesetzten gewiss nicht einfacher als mit Untergebenen.“ ■

DR. ELISABETH HOLUSCHA

ist Hochschulberaterin und Strategicoach mit knapp 20 Jahren Erfahrung im Wissenschaftsmanagement.

holuscha@hochschulcoaching.de

www.hochschulcoaching.de