

IT-Kompaktkurs

FH Deggendorf

Personal & Marketing

Folge 7

Formen der indirekten Führung

Dozent: Prof. Dr. Thomas Bartscher

Verfasser: Anke Schneckenburger

Inhaltsverzeichnis

1. Was versteht man unter indirekter Führung?	3
2. Selbstorganisation.....	4
3. Unternehmenskultur	5
4. Feedback	5
5. Motivation.....	6
6. Fazit	7

1. Was versteht man unter indirekter Führung?

Verhaltensbeeinflussung erfolgt nicht immer von Mensch zu Mensch. Verhalten wird durch unterbewusste Dinge gesteuert, die indirekt auf uns einwirken. Wenn Menschen auf eine rote Ampel zufahren, dann stoppen sie unterbewusst, ohne dass jemand ihnen dies zuvor gesagt hat. Indirekte Führung versucht das Verhalten von Menschen zu beeinflussen. Ein anderer Begriff für indirekte Führung ist „entpersonalisierte“ Führung. Hierunter versteht man, dass Beeinflussung eben nicht immer von Mensch zu Mensch stattfindet, sondern dass Menschen auf unterschiedliche Einflüsse reagieren, im Sinne einer Verhaltenssteuerung, die nicht immer von einem anderen Menschen ausgehen muss.

Diese Form der Führung mag zunächst etwas drohendes, im Sinne von Manipulation beinhalten. Es ist deshalb wichtig, auch diese Form der Führung zu kennen.

Die indirekte Führung unterscheidet sich von der direkten Führung in wesentlichen Punkten. Der Unterschied kann an einem Zitat aus dem kleinen Prinzen von Antoine de Saint-Exupéry verdeutlicht werden.

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Im übertragenen Sinne zeigt dieses Zitat, dass man ein Projekt nicht mehr direkt angeht, sondern zunächst die mentalen und klimatischen Faktoren gestaltet, d.h. man soll den Mitarbeitern zunächst Ideen, Gedanken und Vorstellungen geben, um dieses Projekt erfolgreich in Angriff nehmen zu können. Ein zweiter Gedanke, im Zusammenhang mit indirekter Führung, ist das Erklären von Leistungsverhalten. Leistungsverhalten ist eine Funktion aus Fähigkeiten, Fertigkeiten und der Umwelt, d.h. der Gestaltung des Arbeitsumfeldes durch die Führungskraft oder das Unternehmen. Die Gestaltung des Arbeitsumfeldes hat wesentlichen Einfluss auf die indirekte Führung. Nachfolgende Tabelle stellt die Unterschiede zwischen der direkten und der indirekten Führung gegenüber.

Direkte Führung	Indirekte Führung
Anweisung	Organisationsstrukturen
Beratung	Anreizsystem
Überzeugung	Strategische Pläne
Mitteilungen	Kaderpolitik
Ermahnungen	Informationssysteme
Unterstützungen	Kommunikationssysteme
	Kontrollsystem

Bei der direkten Führung beeinflusst immer ein Mensch durch oben genannte Faktoren das Verhalten des Mitarbeiters. Bei der indirekten Führung spielen subtilere Faktoren eine Rolle. Organisationen bestehen aus Hierarchien. Das Verhalten gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden wird von Mitarbeiterseite anders sein, wie das Verhalten gegenüber gleichrangigen Mitarbeitern, so dass das Verhalten des Mitarbeiters hier schon indirekt durch die bestehende Organisationsstruktur beeinflusst wird. Durch die indirekte Führung werden bestimmte Rahmenbedingungen festgelegt, jedoch sollte es dem Mitarbeiter dennoch möglich sein, selbständig zu arbeiten. Die Rahmenbedingungen sollen also das selbständige Arbeiten der Mitarbeiter steuern.

2. Selbstorganisation

Menschen sind von Natur aus Wesen, die sich selbst organisieren. Je komplexer die Unternehmensstruktur ist, desto weniger ist es möglich, die Organisation alleine durch Hierarchieebenen zu steuern. Wenn das Unternehmen bspw. globale Standorte hat, müssen die einzelnen Einheiten dezentral organisiert sein und eine gewisse Autonomie haben, d.h. in der Lage sein, sich selbst zu steuern. Voraussetzung hierfür ist, dass in Unternehmen offen kommuniziert und konstruktiv Feedback gegeben wird. Nur so ist erfolgreiche Selbstorganisation überhaupt möglich.

Das Verhalten von Menschen wird sehr stark durch deren Umfeld geprägt. Wenn Menschen eine Vision haben, ihnen ihre Aufgabe sinnvoll erscheint und ihnen Vertrauen entgegengebracht wird, dann sind Menschen auch in der Lage überdurchschnittliche Leistung zu erbringen.

Hierarchien abbauen, Feedback geben und die Mitarbeiter an den Unternehmenszielen teilhaben lassen, sind Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Selbstorganisation und somit auch für den Gesamterfolg des Unternehmens.

3. Unternehmenskultur

Das menschliche Verhalten wird sehr stark durch deren Umfeld geprägt. Das Umfeld in Unternehmen wird durch die sog. Unternehmenskultur gestaltet. Die Unternehmenskultur umfasst die Unternehmensphilosophie, die Unternehmensethik und die Unternehmensidentität. Durch die Unternehmensphilosophie bekommen die Mitarbeiter den Sinn für ihre Aufgaben vermittelt. Die Unternehmensethik beschreibt die Wertvorstellungen, die im Unternehmen existieren und soll das Vertrauen in die Zusammenarbeit fördern. Unter Unternehmensidentität versteht man die aktive und die passive Ausdrucksform des Unternehmens nach außen und innen, im Sinne einer Corporate Identity. Die Unternehmenskultur ist eine Form der indirekten Führung, da sie ein Bild des Unternehmens in den Köpfen der Mitarbeiter kreiert, und im besten Fall, die gewünschten Verhaltensweisen der Mitarbeiter initiiert.

4. Feedback

Feedback gehört dann zu den Instrumenten der indirekten Führung, wenn es dem Unternehmen oder der Führungskraft gelingt, eine offene Kommunikation im Unternehmen zu fördern. Werden Mitarbeiter jedoch gezwungen, Rückmeldung zu geben, so werden diese sich sehr wahrscheinlich verschließen.

Rückmeldesysteme sind in einem Unternehmen unverzichtbar. Die Mitarbeiter sollten wissen, was sie gut bzw. auch schlecht gemacht haben. Durch eine offene Kommunikation, kann Kritik leichter ausgesprochen werden und somit helfen, bestehende Missstände auszugleichen und die Mitarbeiter zu motivieren. Wichtig ist jedoch, dass diese Kritik oder das Feedback wertschätzend gegeben werden, in Form von qualitativem Feedback, um die andere Person nicht zu verletzen.

Um Rückmeldesysteme im Unternehmen erfolgreich durchzuführen, kann bspw. ein Seminar dabei helfen, Mitarbeiter das Geben oder Nehmen von Feedback zu erleichtern und den Umgang mit diesem Instrument zu trainieren.

Qualitatives Feedback muss gelernt sein. Wichtige Basis hierfür ist es, dem anderen zuhören zu können, um wahrzunehmen, was der andere einem mit diesem Feedback sagen möchte. Die Qualität des Feedbacks kann anhand von drei Fragen überprüft werden.

1. Was ist bei mir angekommen? Habe ich den anderen richtig verstanden?
2. Was löst das Gesagte bei mir für Emotionen aus?
3. Wie bewerte ich das Gesagte?

5. Motivation

Um Mitarbeiter erfolgreich führen zu können, ist es erneut wichtig, die Umweltbedingungen entsprechend zu gestalten. Mitarbeiter werden durch folgende Faktoren motiviert:

- Mitwissen
- Mitdenken
- Mitfühlen
- Mitentscheiden
- Mithandeln
- Mitverantworten
- Mitunternehmen

Ziel der indirekten Führung ist es, die Rahmenbedingungen für ein motiviertes Arbeitsverhalten positiv zu gestalten. Mitarbeitern sollten eigene Verantwortungsbereiche übertragen werden, um sie so zum Mithandeln und Mitdenken anzuregen. Motivierte Mitarbeiter, können den Kunden befriedigender bedienen und das zeichnet sich schlussendlich im Erfolg des Unternehmens aus.

Die Motivation der Mitarbeiter ist eine Kombination aus der direkten und indirekten Führung. Mitarbeiter sollen zum Unternehmertum angeregt werden und bereit sein, gewisse Dinge zu riskieren. Voraussetzung hierfür ist eine positive Fehlerkultur, die es den Mitarbeitern erlaubt, Fehler zu machen, um so spontane Entscheidungen und Eigeninitiative zu fördern.

Trotz aller gewünschter Eigeninitiative und Selbstverantwortung bleibt ein gewisses Maß an Führung erforderlich. Das oben beschriebene System kann nur dann erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden, wenn ein gewisses Vertrauen vorhanden ist. Die Führungskraft muss darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter die Selbstverantwortung nicht negativ ausnutzen. An dieser Stelle greift das Rückmeldesystem wieder ein, indem es Mitarbeiter in ihrem Tun entweder lobt oder kritisiert.

6. Fazit

In unserer Gesellschaft gibt es kulturelle Rahmenbedingungen, die uns prägen. Wichtig ist es, diese zu hinterfragen und ihre Effekte auf das Arbeitsumfeld zu kennen. Die Unternehmenskultur muss beständig an die Veränderungen angepasst werden. Auf der einen Seite soll die Unternehmenskultur ein gewisses Selbstwertgefühl prägen und kann dementsprechend auch sehr stark sein. Auf der anderen Seite darf die Kultur jedoch nicht so starr sein, dass sie einengt und das Unternehmen an gewissen Wachstumsprozessen hindert.

Ein zu starker Konformitätsdruck lässt die Motivation der Mitarbeiter sinken, d.h. es sollte ein gesundes Mittelmaß gefunden werden.

Zuvor sollte sich ein Unternehmen überlegen, welche Verhaltensweisen durch die indirekte Führung generiert werden sollen, d.h. die Zielerreichung sollte zunächst geklärt werden.

Durch wenige, aber gezielte Interventionen wird versucht, einzelne Mitarbeiter oder die gesamte Mitarbeiterschaft in die entsprechende Richtung mitzuentwickeln und danach die Selbststeuerung zu fördern.

Menschen sind Individuen, die Aufgaben letztendlich in eigener Art und Weise erledigen. Auf der einen Seite benötigen Menschen die Orientierung, die durch die Führungskraft in Form von Anweisungen etc. gegeben werden kann. Indirekt, kann die Führungskraft die gewünschte Verhaltensweise selbst vorleben. Auf der anderen Seite brauchen Mitarbeiter Freiräume, um sich selbst entfalten zu können. Gerade im Bereich der indirekten Führung ist es wichtig, zu wissen, welche Instrumente ins Unternehmen passen und somit die Zielerreichung positiv beeinflussen.