Nichtstun, Luftschnappen und Umsichschlagen

Stufen der Inkompetenz

15.000 Anschläge auf Leitung

24 X 3000 Anschläge auf Leitung als Reaktion auf Ihre Erlebnisse, Berichte und Fragen rund um das Thema Leitung. Mit diesem Beitrag schließen wir die erste Runde und gönnen uns eine Serien-Pause. Mein Anliegen ist das Ansprechen dreier Formen von Inkompetenz, die vielerorts zu beobachten sind, von denen auf Tagungen erzählt wird, die wiederholt Ziel meiner Anschläge waren. Es scheint sich um allgemeine Leitungsschwächen zu handeln, welche in der Hektik des alltäglichen Umgangs mit Mitarbeiterinnen auftreten. Sie scheinen für die mannigfache Leitungsliteratur viel zu profan, denn dort werden sie nicht behandelt. Ich spreche nicht über Strategie- oder Planungsfehler. Ich spreche die Momente an, in denen Leitungshandeln konkret zu beobachten, zu erfahren, zu erleiden ist. Momente, in denen Leitungshandeln sich an den eigenen Ansprüchen der Leitungsperson beweisen muss oder müsste, Momente in denen das Leiten am schwierigsten ist.

Leiterinnen und Leiter scheinen häufig zu vergessen, dass ihr Alltagshandeln überwiegend öffentlich ist. Sie stehen permanent auf dem Prüfstand. Selbst wenn sie sich in ihrem Büro verkriechen, wird dies beachtet und bewertet. Ebenso: Ob und wie sie morgens grüßen (oder auch nicht), ob und wie sie vorbereitet in ein Gespräch gehen oder ob sie Dönekens erzählen und ihre Zeit mit Nebensächlichem füllen. Und vor allem fragen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Worauf reagiert die Leitungsperson? Wie geht sie mit Unvorhergesehenem um? Offenbart sie Unsicherheiten? Wie geht sie nun damit um?

Drei Formen von Leitungshandeln - oder besser von Leitungsverhalten? - sind verbreitet. Sie werden hier als Stufenfolge der Inkompetenz beschrieben. Die dritte beschreibt zwar ein *hohes* Maß an Unfähigkeit, doch bewegt sich, wem keine anderen Handlungsoptionen einfallen, nur auf *unterster* Stufe. Weil die vorzustellenden Formen häufig in einer Eskalationsfolge stehen, habe ich sie in dieser Reihe auf abwärts führende Stufen gestellt; mancher wird zu einer abweichenden Einschätzung kommen. Übrigens, nicht alle Leitungspersonen betreten die Stufen nacheinander. Es gelingt vielen mühelos, sich nur auf einer Ebene, beispielsweise der untersten, zu bewegen. So fasse ich meine Beobachtungen zusammen:

- Die Leitungsperson nimmt nicht zur Kenntnis, woran die Mitarbeiterinnen arbeiten. Wer hat die Arbeitsschwerpunkte ausgewählt, wie?
- Arbeitsaufträge können beispielsweise vergeben werden, aber ihr Fortschritt, gar ihre erfolgreiche Erledigung unkontrolliert bleiben.
- Ignoriert die Leitungsperson, dass Mitarbeiterinnen einen Informationsbedarf und ein Recht darauf haben, kontinuierlich Informationen zu erhalten?
- Ignoriert die Leitungsperson ihre Aufgabe der An-Leitung und schiebt sie alles darauf, dass gute/motivierte Mitarbeiterinnen von selbst arbeiten?
- Ignoriert die Leitungsperson, dass sie gerade dann für die anderen zuständig ist oder völlig verzichtbar, wie ihr Nichtstun beweist?

Es ist erstaunlich, wie viele Varianten diese Form der Inkompetenz haben kann. Das leitende Prinzip heißt: Vorausschauendes Denken, eine aktive Aufgabendefinition oder deren Wahrnehmung durch die Leitungsperson sind zu vermeiden, weil sich die Leitungsperson dann um mehr als ihr Wohlbefinden kümmern müsste. Und doch Vorsicht: Dieses Ignorieren ist in einer Hinsicht nur äußerlich. Leitungspersonen beachten Fehlverhalten von Mitarbeiterinnen, weil es das eigene Wohlbefinden stören könnte. Aber sie sprechen es nicht an, bis „das Maß voll ist". Das Prinzip dabei: Probleme bleiben liegen, bis sie nicht weiter unbeachtet bleiben können. Dann aber geht es den Schuldigen an den Kragen!

Erste Stufe: Ignorieren, Nichtstun

Die Leitungsperson hat mit sich selbst viel zu tun. Sie kreist um sich selbst. In ihrer Wahrnehmung sind alle anderen nur ihretwegen vorhanden, falls sie sie überhaupt wahrnimmt. Die Leitungsperson befindet sich auf der Stufe des Ignorierens von Aufgaben und Verantwortung, nicht von Personen. Es ist ein Ignorieren im Sinne von Nichtstun, nicht etwa zielgerichtetes, absichtsvolles, bewusstes Hinwegsehen, z. B. um einen Einzelfall nicht zu dramatisieren oder eine Mitarbeiterin nicht bloßzustellen. Nach solchem Ignorieren wäre der Fall erledigt. Basta. Ignorieren, im Sinne der Nichtwahrnehmung von Aufgaben, hat damit nichts zu tun. Einige Beispiele hierfür, von denen manche sogar nach Aktivität aussehen:

Wenn solche Leitungspersonen nur ein wenig qualifizierter wären, wüssten sie, dass sie durch das bewusste Schaffen von Freiräumen (für Mitarbeiterinnen) leiten könnten. Sie würden dann legitimiert „nichts tun" und ihr Wohlbefinden steigern. Sie könnten vieles Nebensächliche ignorieren und sich auf Wesentliches konzentrieren. Der Stil des aktiven Ignorierens muss wie jeder andere auch konsequent durchgehalten werden. Dann wird es viel seltener zu einem Problem für das Wohlbefinden der Leitungsperson als das unregelmäßige, spontane oder willkürliche Eingreifen.

Zwei Hindernisse stehen dem aktiven Ignorieren im Wege. Da sind zum Einen Unwissenheit und Inkompetenz. Wenn Leitungskräfte nicht wissen, was sie tun müssen, haben sie zu Recht Angst vor offensichtlichem Versagen. Zum Zweiten sieht manche Leitungsperson ein inkonsequentes Handeln als Vorteil an. Sie denkt, die Mitarbeiterinnen arbeiten besser,

Für Mitarbeiterinnen inkompetenter Leitungspersonen droht erst auf der dritten Stufe unmittelbare Gefahr.

Für sie kann die Inkompetenz ihrer Leitungskraft auf den ersten beiden Stufen sogar Vorteile bieten: gewisse Freiräume, Entschuldigung für eigenes Nichtstun, einen hohen Unterhaltungswert. Die Aufzählung kann problemlos verlängert werden.

wenn jederzeit damit zu rechnen ist, dass sie eingreift. Deshalb klärt sie nicht, ob, wann und woraufhin sie agiert bzw. reagiert. Sie behält sich die Entscheidung von Mal zu Mal vor, und das bedeutet nichts anderes als eine partielle Arbeitsverweigerung, denn sie wird für Kontinuität bezahlt. Zugleich setzt die Leitungsperson Verunsicherung als Methode ein. Sie droht gewissermaßen ihr Handeln an. Was sie dabei vermutlich nicht bedenkt: Wer droht, dass er seine Aufgabe wahrnehmen wird, belegt, dass er sie nicht ausübt. Das unfreiwillig offen gelegte Prinzip heißt Aktivität vortäuschen. Damit springt die Leitungskraft schon fast auf die

Zweite Stufe: Flattern, Luftschnappen

Wie um vom Nichtstun abzulenken, folgt häufig eine Phase der Hektik. Ein absichtsvoll herbei geführter, geplanter Zusammenhang zwischen Ruhe- und Aktivitätsphase ist selten festzustellen, denn dieser würde ein Nachdenken voraussetzen. Die letztlich ziellose Hektik auf der zweiten Stufe der Inkompetenz kann daher jederzeit als eigenständige Phase auftreten. In Gedanken stelle ich mir hier eine Leitungsperson vor, die (empört) nach Luft schnappt, wenn sie von etwas hört, das sie (ganz spontan) unmöglich findet. Dieser Empörung muss sie sogleich ein Ventil verschaffen. Das geschieht ziemlich erfolgreich (weil wiederholt anwendbar), indem die Leitungsperson das Gehörte sofort an andere Personen weitergibt. Um den Nervenkitzel zu forcieren, arbeitet sie mit zwei Erweiterungen:

- Sie reichert den Sachverhalt an, etwa mit: „Haben Sie schon gehört ...? Finden Sie nicht auch ...?"
- Sie fragt die eigentlich betroffene Person/Mitarbeiterin erst möglichst spät, wie sie den Sachverhalt sieht.

So können Tage und Wochen vergehen, ohne dass in der Sache etwas geklärt zu werden braucht, weil es so aussieht, als würde die Leiterin leiten.

Empörtes Luftschnappen als Scheinaktivität hat in weniger problembelasteten Situationen eine Form, die dem Flattern eines Schmetterlings gleicht. Mal hierhin, mal dorthin, nur nicht festsetzen, an einer Sache bleiben, gut aussehen, nett wirken, nichts bewirken. Doch das wäre ungerecht gegenüber den Faltern, die elegant und scheinbar nebenher die vorgesehene Aufgabe ausüben. Das auf die Leitungsperson passende Bild zeigt hier eher die Methode „Management by Helicopter": von Zeit zu Zeit aufsteigen, über allem kreisen, viel Staub aufwirbeln, danach wieder ruhig landen. Dieses Flattern erweist sich damit als ein nur wenig aktiveres Pendant zum Nichtstun mit Eingreifdrohung.

Technische Hilsmittel sind jedoch nicht unbedingt erforderlich. Flattern gehört zum Standardrepertoire jedes Hühnerhofes, ist dort in seiner Wirkung sogar weitaus besser zu beobachten als in sozialen Organisationen des Menschen: die Wirkung ist gleich null, nichts bewegt sich vorwärts. Aber immerhin: gackern ohne Nachdenken ist möglich, die Hackordnung ist klar und einige Mitglieder dürfen sich spreizen.

Es gibt Flattern als Reaktion auf Handlungen von Mitarbeiterinnen, und es gibt Flattern als Aktion der Leitungskraft, die sich nach Lust und Laune ihre täglichen Arbeiten aussucht. Beides ist möglich als absichtsvoll überzogene zur Schaustellung kaum vorhandenen Engagements. Was es auch jeweils sei, die aufgeregte Hektik kann bloß zeitweilig darüber hinweg täuschen, dass wir dem Grunde nach im Flattern (in allen Formen) nur hektisches Nichtstun sehen dürfen. Damit bekommt das Nichtstun eine weitere Bedeutung: nichts Positives bewirken.

Dritte Stufe: Drohen und Umsichschlagen

Wer nicht mehr weiter weiß, fängt an zu drohen. Drohen ist die aggressive Wendung eines Gefühls der Hilflosigkeit. Wer als Leitungskraft drohen muss, hat schon verloren. Es ist wie mit dem Anschreien von Mitarbeiterinnen, man zeigt Schwäche (die doch eigentlich überspielt werden soll), man baut Widerstände auf, man verliert sein Gesicht und mit ihm die Basis jeder Zusammenarbeit. Nicht die offenen Formen des Drohens interessieren hier, die subtilen will ich beleuchten.

Wer droht, will bei einer anderen Person ein bestimmtes Verhalten erreichen und kündigt zur Unterstützung seines Begehrens den Einsatz von Strafen an, falls die andere sich verweigert. Wer droht, setzt auf Strafe, setzt auf Furcht vor Strafe.

Falls Drohungen überhaupt nützlich sind, um Ziele zu erreichen, so jedenfalls nicht dann, wenn Einsicht, Verständnis, Engagement, Liebe, Freiwilligkeit die Verhaltensweisen sind, um die es vorgeblich gehen soll. „Denn die Furcht rechnet mit Strafe, und wer sich fürchtet, dessen Liebe ist nicht vollendet", steht in einem der ältesten Bücher der Welt. Wer etwas aus Furcht tut, wird damit aufhören, sobald der Grund oder die Ursache der Furcht nachlässt. Leitungshandeln, das auf Drohungen setzt, müsste unablässig Furcht erzeugen, um gewünschtes Verhalten sicher zu stellen. Wer kann so konsequent sein, um dem Eindruck des Flatterns zu entgehen? Wer will als Leitungskraft nicht „volle Einsicht" bei den Mitarbeiterinnen herstellen, um nachhaltig zu wirken und sich dabei äußerst kompetent zu fühlen? Einsicht als Resultat einer Drohung gibt es nur in Form des Wissens um die bestehenden Machtverhältnisse.

Folgende Sätze sollen ebenfalls Einsicht herstellen: „Es geht mir dabei gar nicht um mich, sondern um Dich!", „Ich will Sie ja nur schützen!", „Wenn Dir/Ihnen jemand Böses will, kann er das benutzen!" Sind das Drohungen? Meines Erachtens ja. Ihre Alltäglichkeit stärkt Akzeptanz und Gewöhnung, doch verändert sie nicht den Sinn. Die Sätze gehören zur Sorte der subtilen, nicht sogleich in ihrer Form und Wirkung erkennbaren Drohungen. Dahinter steckt immer die Botschaft: „Denk nach! Wenn nicht ich mich um Dich kümmere, wer tut es dann? Gibt es überhaupt jemanden? Ohne mich bist Du zu schwach. Pass Dich meinen Wünschen an, sonst bist Du in Not!"

Varianten davon:

- „Versicherungsrechtlich solltest Du Dich daran halten!" (Drohung mit finanziellen Nachteilen).
- „Was könnte für ein Bild entstehen?!" (Drohung mit sozialen Nachteilen).
- „Ich hätte auch ganz anders vorgehen können!" (Drohung mit Willkür).

Die letztgenannte Variante ist schon eine offenere Drohung, aber gleichfalls zwecklos. Die Leitungsperson ist ja nicht anders vorgegangen. Watzlawick beschreibt in „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?" die Erfolgsaussichten von Drohungen. Als erste von drei Voraussetzungen benennt er die Glaubhaftigkeit, d.h. eine Drohung muss hinlänglich überzeugend sein für die bedrohte Person, nicht nach Ansicht der drohenden Person. Wie soll eine Handlung als bedrohliche Alternative glaubwürdig sein, wenn doch die ungefährliche Variante praktiziert wird? Wer kann diese Auseinandersetzung noch ernst nehmen? Die Drohgebärde wird offenkundig, je mehr Zeit zwischen „Vorfall" und Reaktion verrinnt. Dann gleicht die Ansprache eher einer Gardinenpredigt, womit diese wiederum ihren eigentlichen Sinn als Drohung ebenfalls offenbart: „Wenn Du nicht gleich alles zugibst/einsiehst, schütte ich Dich mit noch mehr Vorwürfen zu!" Wer das nicht vermeiden will, muss masochistisch veranlagt sein.

Solche Drohungen sind geläufig und verbreitet. Eltern benutzen sie. Sie werden von braven Kindern übernommen und bei der nächsten Generation unreflektiert wiederholt. Leitungskräfte, die so agieren, zeigen, dass sie nicht professionell reflektieren. Sie wiederholen, was sie erlebt haben. Sie spielen Vater-Mutter-Kind mit ihren Mitarbeiterinnen, nur leider nicht qualifizierte Leitungskraft. Sie ärgern sich sogar noch, wenn Mitarbeiterinnen als Kinder reagieren. Dabei ist Widerstand nur folgerichtig. Selbst wenn wieder einmal Management by Pappi und Mammi angewandt wird, gibt es die Chance, aus den Abwehrreaktionen der Kinder zu lernen. Denn Eltern können Kinder ernst nehmen oder als Befehlsempfänger ansehen. Leitungskräfte können Mitarbeiterinnen ernst nehmen oder als Befehlsempfänger ansehen. Widerstand kann als Unbotmäßigkeit interpretiert und geahndet werden oder als Signal für die Möglichkeit nachzudenken über

- die Situation insgesamt, vor allem den Umgang miteinander;

Für die Arbeitsziele, die Motivation, das professionelle Ansehen gibt es schon ab der ersten Stufe katastrophale Wirkungen. Ignorieren, Flattern, Drohen sind Varianten des Nichtstuns.

Nichtstun bewirkt Stillstand oder Rückschritt. Nichtstun von Leitungskräften heißt zusätzlich, Mitarbeiterinnen am Vorankommen zu hindern. Ignorieren, Flattern, Drohen mögen daher Formen des Leitungshandelns sein, aber sie sind keine Formen kompetenten Leitens.

- den Mut der Mitarbeiterin zu einem eigenen Standpunkt (viele haben Angst, schlucken deshalb alles, widersprechen nicht);
- die neue/andere Sichtweise, den Ideenreichtum der Mitarbeiterin ...

Wenn man als Leitungsperson jedoch einzig Unbotmäßigkeit unterstellt, erwartet oder sieht, muss man sofort die Ordnung wieder herstellen. Auf dieser Ebene der Auseinandersetzung sind Drohungen dann eine ebenso angemessene Reaktion, wie in der Sache leider erfolglos. Leitungskräfte bekommen, was sie brauchen. Sie bekommen Reue, Unterwerfung, Unrechtsbewusstsein vorgespielt, denn je gekonnter die Demutsbezeugungen, desto zufriedener die Leitungsperson. Schnelles Einverständnis, scheinbarer Einklang gehen ihr über alles, andere Möglichkeiten sind unbequem, erfordern Anstrengung.

Und so offenbaren sich auch Drohungen als Fortsetzung des Nichtstuns auf anderer Ebene. Mit geringsten Mitteln (des Nachdenkens, des Verstehens, des Leitens) soll alles klappen. Die vordergründige Aktivität darf nicht ablenken von der Substanzlosigkeit der Bemühungen und ihrer mangelnden Fundierung. Drohungen gleichen dem Umsichschlagen eines Boxers am Ende seiner Kompetenzen. Seine Schläge kommen ziellos, planlos, hilflos, sinnlos. Ihm bleibt nur die Hoffnung auf einen Zufallstreffer. Inkompetente Leitungskräfte intensivieren das hektische Nichtstun des Flatterns ebenso und hoffen nun, dass ihre Schwäche nicht auffällt.

Der Kontakt mit angeschlagenen Boxern ist gefährlich. Für Mitarbeiterinnen inkompetenter Leitungspersonen droht erst auf der dritten Stufe unmittelbare Gefahr. Für sie kann die Inkompetenz ihrer Leitungskraft auf den ersten beiden Stufen sogar Vorteile bieten: gewisse Freiräume, Entschuldigung für eigenes Nichtstun, einen hohen Unterhaltungswert. Die Aufzählung kann problemlos verlängert werden. Für die Arbeitsziele, die Motivation, das professionelle Ansehen gibt es schon ab der ersten Stufe katastrophale Wirkungen. Ignorieren, Flattern, Drohen sind Varianten des Nichtstuns. Nichtstun bewirkt Stillstand oder Rückschritt. Nichtstun von Leitungskräften heißt zusätzlich, Mitarbeiterinnen am Vorankommen zu hindern. Ignorieren, Flattern, Drohen mögen daher Formen des Leitungshandelns sein, aber sie sind keine Formen kompetenten Leitens. Sie sind Erscheinungsformen von Inkompetenz, unter der Mitarbeiterinnen und Arbeitsauftrag extrem leiden.

Roger Prott, Berlin