
1 Meilenstein 1: Führung richtig verstehen

Kapitelübersicht

- Definition von Führungserfolg
- Determinanten und Abhängigkeiten von Führung
- Aufgaben- versus Mitarbeiterorientierung
- Wesentliche Eingriffsmöglichkeiten, um erfolgreich zu führen
- Funktionen von Führung (Zielerreichung, Zusammenhalt)
- Anforderungen an Führungskräfte
- Verantwortung und Aufgaben von Führungskräften

1.1 Was ist „erfolgreiche Führung“?

Was ist das Geheimnis, das erfolgreiche Führungskräfte umwittert? Was sind erfolgreiche Führungspersönlichkeiten, was zeichnet sie aus, wie denken und handeln sie? Welche Instrumente und Methoden wenden sie in der Praxis an. Und schließlich, wie können Unternehmen, Vorgesetzte und letztlich Sie selbst als zukünftige Führungskraft dafür Sorge tragen, dass Sie eine erfolgreiche Führungskraft werden. Damit ist dann auch die Frage verbunden, wie man erfolgversprechende zukünftige Führungskräfte findet und wie man sie für ihren Job fit macht. Hier in diesem ersten Meilenstein wollen wir Ihnen einen kurzen Überblick über die wesentlichsten Begrifflichkeiten und Zusammenhänge vermitteln, die dann in den folgenden Meilensteinen vertieft werden.

1.1.1 Aufgaben der psychologischen Führungsforschung

Genau diese oben erwähnten Fragen stellt sich auch die psychologische Führungsforschung seit Jahrzehnten (Felfe 2009). Und um dies gleich vorweg zu nehmen, einzig ist man sich in vielen Punkten keineswegs und es sind tatsächlich viele Fragen offen. Dies liegt schlicht und ergreifend an der Komplexität der Materie. Der Mensch als psychologisches Forschungsobjekt, eingebettet in einer komplexen Umwelt, ausgestattet mit vielfältigen Motiven, individuellen Gewohnheiten und Erfahrungen, ausgerichtet auf die Bewältigung von wechselnden Lebensaufgaben, verfügt über ein überwältigendes Spektrum ans Handlungs- und Verhaltensoptionen, die ihrerseits in der jeweiligen Situation auf zahllose Hindernisse treffen können. Ob und wie sich eine Führungskraft in einer konkreten Bewährungssituation verhalten wird, hängt von einer unüberschaubaren Anzahl von beeinflussenden Faktoren ab, die letztlich über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.



WICHTIG

Aufgabe der psychologischen Führungsforschung ist demnach, individuelles Führungsdenken, -erleben und -handeln zu beschreiben, in seinem Zustandekommen zu erklären, es für un/bestimmte Situationen vorherzusagen und in Richtung Situationsangemessenheit, d.h. in Richtung Erfolg zu verändern.

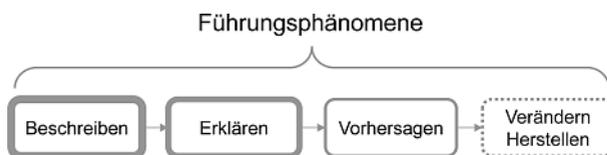


Abb. 2: Aufgaben der Führungsforschung

Die in der Abbildung dargestellte Reihung der Forschungsaufgaben vom „Beschreiben“ bis hin zum „Verändern“ oder „Herstellen“ dokumentiert zugleich den jeweiligen Forschungsstand einer wissenschaftlichen Disziplin. Das Beschreiben eines Phänomens ist noch relativ einfach. Erklärungsansätze, häufig auch einander widersprechende, gibt es in der Regel zahlreiche. Wenn man ein Phänomen jedoch korrekt vorhersagen kann, z. B. das Verhalten einer Führungskraft in einer ganz bestimmten Aufgabensituation mit ganz bestimmten Mitarbeitern, hat man offensichtlich schon sehr viel von der untersuchten Materie verstanden. Gelingt es gar, ein Phänomen zu verändern oder herzustellen, z. B. eine Führungskraft so zu trainieren, dass sie in der bezeichneten Situation tatsächlich erfolgreich handelt, kann man mit Fug und Recht behaupten, das Phänomen umfassend verstanden zu haben. Alle Heilungserfolge in der Medizin, die Konstruktion und der Bau einer

energieeffizienten technischen Anlage in den Ingenieurwissenschaften oder auch die Erfolge bei der Verbesserung der ökologischen Umweltbedingungen durch interdisziplinäre Forschungsanstrengungen gehören in die Kategorie der Veränderung oder der Herstellung von Phänomenen. In der praktischen Umsetzung der Erkenntnisse der Führungsforschung bedeutet dies z. B. die Schulung und das Verhaltenstraining von Führungskräften und die persönlichkeitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

In der Führungsforschung haben wir es allerdings mit einer fast unüberschaubaren Anzahl von sich gegenseitig bedingenden Einflussfaktoren zu tun, die teilweise noch nicht einmal bekannt sind. Insofern besteht der Königsweg in der Reduktion der Komplexität auf die wesentlichen, entscheidenden Faktoren. Wir werden uns auf die fundamentalen Forschungsergebnisse, die hauptsächlich Einflussfaktoren und die wirksamsten Erfolgsrezepte konzentrieren. Wir werden die bedeutsamsten Phänomene von Führung und ausgewählte erfolgskritische Führungssituationen im Detail beschreiben, die dahinterliegenden psychologischen Mechanismen erklären und letztlich Empfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung Ihres Führungshandelns ableiten. Aber behalten Sie dennoch im Auge, dass jede Situation einzigartig ist und wir Ihnen die Mühe nicht abnehmen können, unsere Empfehlungen auf Ihre Situation zu übertragen.

1.1.2 Was ist Führungserfolg?

Wir hatten eingangs festgestellt, dass die entscheidenden Fragen, die nach dem Wie des Führungserfolges sind. Davor steht allerdings eine andere, u. U. viel wichtigere Frage, nämlich die Frage, was Führungserfolg überhaupt ist. Warum wird eine Führungskraft als erfolgreich angesehen und die andere nicht? Welchen Kriterien liegen diese Einschätzungen zugrunde? Um bei unserem Thema der Komplexität zu bleiben, sei angemerkt, dass in der psychologischen Forschung und Praxis eine Vielzahl unterschiedlicher Kriterien existieren, die bezüglich der Definition von Führungserfolg Verwendung finden (vgl. Schuler 1995; Schuler & Moser 2014).

So kann man Führungserfolg sehr pragmatisch definieren. Beispielsweise dadurch, indem man misst, wie oft eine Führungskraft im Laufe von z. B. zehn Jahren befördert wird. Oder auch, indem man verfolgt, wie sich ihr Jahresgehalt in der beobachteten Zeitspanne verändert. Diese Kriterien werden tatsächlich angewandt, wenn es z. B. darum geht nachzuweisen, ob eine bestimmte Personalentwicklungsmaßnahme, z. B. ein Führungskräfte-Training oder die Absolvierung einer zusätzlichen Managementausbildung tatsächlich den erwünschten Erfolg hatte. Oder etwa bei der Evaluation (Nützlichkeitsbewertung) von Auswahl- bzw. Einstellungsverfahren

Meilenstein 1: Führung richtig verstehen

wie dem Assessment-Center, wobei hier die Vorhersagegenauigkeit der Auswahlentscheidung geprüft wird (vgl. Schuler 2007). Hinter diesen Vorgehensweisen steht eine Definition von Führungserfolg, die in erster Linie auf den individuellen Karriereerfolg einer Führungskraft fokussiert. Allerdings erklärt dieses Kriterium relativ wenig bezüglich des Zustandekommens dieses Führungserfolges.

Ein Versuch, die Kriterien des Führungserfolges systematischer zu ordnen, bezieht sich auf die jeweils betroffenen Nutzergruppen der Führungskraft. Insgesamt betrachtet gibt es mindestens drei Nutzergruppen, die den Erfolg einer Führungsposition bestimmen.



Abb. 3: Führungserfolg als Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen

Kriterium: Organisationserfolg (-zufriedenheit)

Das ist einmal das Unternehmen, die Organisation mit den entsprechenden betriebswirtschaftlichen Erfolgskriterien (Organisationsnutzen). D.h., der Erfolg einer Führungskraft wird festgemacht an möglichst konkret abrechenbaren Leistungskennziffern der durch sie geleiteten Organisationseinheit. Ist ihre Abteilung oder Gruppe langfristig betriebswirtschaftlich erfolgreich, so ist es auch die betreffende Führungskraft. Allerdings spielen nicht nur diese objektiv bestimmbaren Parameter eine Rolle. Auch die daraus abgeleiteten Einschätzungen der Geschäftsführung, des Vorstandes oder der übergeordneten Führungskräfte entscheiden über den Erfolg in der Führungsposition. Wesentlich aber sind immer möglichst konkret bestimmbare Effizienzkriterien.

Kriterium: Mitarbeiterzufriedenheit

Zum zweiten sind es die jeweils unterstellten Mitarbeiter mit den Kriterien der Arbeitszufriedenheit (Mitarbeiternutzen). Man kann nämlich auch die unterstellten Mitarbeiter fragen, ob sie mit ihrer Führungskraft zufrieden sind, um daraus ein

Kriterium für erfolgreiches Führungsverhalten abzuleiten. Da es nachgewiesener Weise einen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit der eigenen Führungskraft und allgemeiner Arbeitszufriedenheit gibt, und zufriedene, engagierte Mitarbeiter erfolgreicher arbeiten, läge diese Schlussfolgerung in der Tat nahe. Zahlreiche Befragungsstudien, wie z. B. der jährlich erhobene „Engagement Index“ des Gallup Forschungsinstituts, belegen diese Vorgehensweise. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl von häufig verwendeten Zufriedenheitskriterien als Fragen an die Mitarbeiter (Felfe 2009), die so oder ähnlich auch in Instrumenten der Personalbeurteilung von Führungskräften Verwendung finden:

- Ich habe in den letzten sieben Tagen Anerkennung oder Lob für gute Arbeit bekommen.
- Meine Führungskraft oder eine andere Person im Unternehmen interessiert sich für mich als Mensch.
- Meine Führungskraft sorgt sie für klare Absprachen und organisiert funktionierende Abläufe.
- Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert.
- Meine Führungskraft vertritt den eigenen Bereich erfolgreich nach außen.
- Meine Meinungen und Vorstellungen werden bei der Arbeit ernst genommen.
- In den letzten sechs Monaten hat jemand mit mir über meine Fortschritte gesprochen.
- Meiner Führungskraft gelingt es, mich und meine Kollegen zu motivieren und zu begeistern.

Darüber hinaus gäbe es allerdings noch andere Anspruchsgruppen, die befragt werden könnten. So dürften auch die Einschätzungen der hierarchisch gleichgestellten Kollegen relevant für die Bewertung des Führungsfolges sein.

Kriterium: Kundenzufriedenheit

Schließlich spielen die teils vermittelten Beziehungen zu den internen und externen Kundengruppen eine Rolle (Kundennutzen). Hier wird in der Regel ein Mix aus Leistungs- und Kontaktdimension als Erfolgskriterien der Führungsposition beobachtet. Schätzt doch der Kunden nicht nur die Verfügbarkeit, Nutzbarkeit, Relevanz und letztlich den Gesamtbeitrag der erhaltenen Leistung zur eigenen Gewinnmaximierung ein, sondern darüber hinaus in nicht unwesentlichem Maße die Kontaktqualität, also die Freundlichkeit und Dienstleistungsorientierung. Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Führungsqualität eines Unternehmens liegt dabei klar auf der Hand. Die Qualität eines alltäglichen Kontakts, den

Sie als Kunde zu einem Dienstleister erleben, macht Ihnen sehr augenfällig klar, wie diese Dienstleistungsmitarbeiter geführt werden. Eine hohe Kundenorientierung ist immer Zeichen einer hohen Qualität in der Mitarbeiterführung.

1.2 Definition – Was ist Führung?

Ein weiterer entscheidender Eckpunkt ist die Definition des Begriffs Mitarbeiterführung, so wie er in der psychologischen Führungsforschung Verwendung findet.



WICHTIG

Unter Mitarbeiterführung wird die zielgerichtete und konsensfähige soziale Einflussnahme auf das Denken, Fühlen, Wollen und Handeln von Personen und Personengruppen in einer vorgegebenen Organisationsform zur Erreichung von Organisationszielen verstanden (nach Staehle 1999).

Der zentrale Begriff ist die soziale Einflussnahme. Im Wesentlichen geht es damit um die zielgerichtete soziale Beeinflussung von Menschen, mithin um die konkrete Ausgestaltung des Führungshandelns. Allerdings ist diese Einflussnahme bestimmten Bedingungen unterworfen, auf die wir später noch zu sprechen kommen werden.

Aus der Führungsforschung sind seit den 1940er-Jahren zwei zentrale Ausrichtungen des Führungshandelns bekannt. Danach lassen sich alle Führungsaktivitäten entweder in aufgaben- bzw. sachorientierte oder personen- bzw. mitarbeiterorientierte Verhaltensweisen einordnen.

- **Aufgabenorientierung:**

Dabei werden unter Aufgabenorientierung (Sachebene) Verhaltensweisen der Führungskraft verstanden, die die direktive, anweisende Strukturierung von Arbeitsaufgaben, Zielvorgaben, Rollen, Informations- und Kommunikationsbeziehungen betreffen. Dieses Führungshandeln konzentriert sich auf die Sache, die Ziele und Aufgaben.

- **Mitarbeiterorientierung:**

Mitarbeiter- oder Beziehungsorientierung (Beziehungsebene) meint dagegen unterstützende Verhaltensweisen, die das vertrauensvolle, motivierende und wertschätzende Verhalten gegenüber den Mitarbeitern betreffen. Dieses Führungshandeln konzentriert sich auf die Mitarbeiter und die Beziehung zu ihnen.

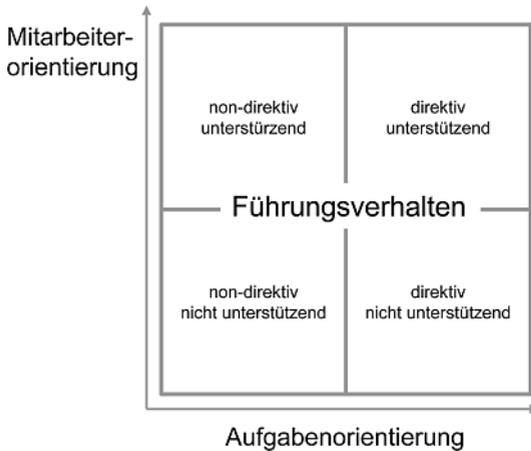


Abb. 4: Zentrale Ausrichtungen des Führungsverhaltens

Wie wir aus empirischen Erhebungen wissen, führt eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung der Führungskraft, die sich durch Wertschätzung und Anerkennung äußert, zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit der Geführten, aber auch zu gesteigerten Arbeitsleistungen. In Bezug auf die Aufgabenorientierung zeigen empirische Studien vor allem einen positiven Zusammenhang zur Leistung der Mitarbeiter, aber auch, obwohl geringer, zu deren Zufriedenheit (vgl. Thom & Ritz 2008; Judge, Piccolo u.a. 2004).

Konsequenzen für Ihr Führungshandeln

Die Frage, wie Sie Führungserfolg für sich definieren, ist wesentlich für alle nachfolgenden Behandlungen unseres Themas. Je nachdem, wie Sie diese Frage für sich beantworten, wo Sie den Schwerpunkt und Ihre Ziele setzen, werden Sie Ihr Führungshandeln und ihre soziale Einflussnahme unterschiedlich anlegen.

- Entscheiden Sie sich für den **Organisationsnutzen** als oberstes Ziel werden Sie vor allem aufgaben- und zielorientiert führen. Sie werden sich konsequent auf die Ergebnisse Ihres Handelns konzentrieren.
- Wählen Sie die **Mitarbeiterzufriedenheit** als Erfolgskriterium, werden Sie vor allem die Befindlichkeit Ihrer Mitarbeiter im Auge haben und mitarbeiterorientiert oder personenzentriert führen. Die Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter und deren Wertschätzung für Sie, werden Ihr Führungshandeln dominieren.
- Ordnen Sie sich dem **Kundennutzen** unter, was, wenn Ihr Unternehmen gut aufgestellt ist, ohnehin oberstes Ziel Ihrer Organisation und damit dem Organisationsnutzen gleichzusetzen ist, werden Sie letztlich auch Ergebnisse und Erfolge priorisieren müssen.

Meilenstein 1: Führung richtig verstehen

Sie werden nun zu Recht einwenden, dass Sie doch das eine anstreben können, ohne das andere aus dem Auge zu verlieren. Letztlich hängen doch die unterschiedlichen Sichtweisen sehr eng zusammen und bedingen sich geradezu gegenseitig.

Selbstverständlich stimmt dies, aber verwechseln Sie bitte nicht das Ziel mit dem Weg dahin! Verwechseln Sie nicht Führungsziel mit Führungshandeln. In unserem Fall ist nicht „Der Weg das Ziel“. Unabhängig vom Weg sind Sie am Ende dafür verantwortlich, dass die Ziele des Unternehmens bzw. Ihrer Organisationseinheit erreicht werden.



WICHTIG

Das bedeutet für Sie, konzentrieren Sie sich von Anbeginn auf die Erreichung der wesentlichen unternehmerischen Ziele, auf die vorzuweisenden Ergebnisse Ihrer Organisationseinheit.

Lassen Sie sich nicht dazu verleiten, Ihren subjektiven Führungserfolg allein vom Wohlwollen und Zuspruch Ihrer Mitarbeiter abhängig zu machen. Das Vertrauen und die Wertschätzung Ihrer Mitarbeiter erlangen Sie als Führungskraft durch den Erfolg Ihrer Einheit, den Sie selbstverständlich gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern herbeizuführen haben. Niemand möchte gerne einer Gruppe oder einem Team angehören, das immer auf dem letzten Platz steht. Die Mitarbeiter erwarten von Ihnen, dass Sie dafür sorgen, dass Ihr Team erfolgreich ist. Das ist der Mehrwert, den Sie als Führungskraft schaffen.

Das heißt aber nicht, dass Sie die Mitarbeiterdimension in Ihrem Führungshandeln, also den Weg zum Ziel, vernachlässigen. Nur das finale Ziel, das Zentrum Ihrer Aufmerksamkeit muss immer auf die mess- und bewertbaren Resultate Ihres Verantwortungsbereiches gerichtet sein.

Genau dies sichert Ihnen letztendlich die Akzeptanz Ihrer Mitarbeiter. Eine so ausgerichtete Zielorientierung wird Ihr Führungshandeln in hohem Maße gewinnbringend beeinflussen. Dadurch bekommt Ihr Handeln als Führungskraft Struktur, Form und Inhalt.

Sie können selber für Ihren „Ruf“ sorgen. Was ist Ihnen lieber, eine Führungskraft von der man sagt, „Sie ist nett und harmlos, bekommt aber nichts auf die Reihe“. Oder würden Sie lieber von sich hören, „Sie ist anspruchsvoll, nicht gerade bequem und leicht zufrieden zu stellen, aber bei der kannst du was erreichen“!

„Management ist die Transformation von Wissen in Ergebnisse“ (Malik 2006, S. 26). Das ist die fundamentale Aussage eines der profiliertesten Vertreter der Managementlehre, die wir Ihnen hier ans Herz legen wollen. Allerdings heiligt der Zweck nicht alle Mittel.

Es gibt Grenzen, und nicht nur gesetzliche und arbeitsrechtliche, sondern auch ethisch-moralische Grenzen, oder besser gesagt ethisch-moralische Richtlinien oder Maßstäbe, an die man sich als Führungskraft halten muss. Die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter sowie Respekt und Würde im Umgang miteinander sind zum Beispiel solche Maßstäbe und Richtlinien.

1.3 Erfolgreich Führen – Wovon es abhängt

Führung vollzieht sich nicht im luftleeren Raum, sondern immer in einer mehr oder weniger stark vorgegebenen Situation mit zahlreichen beeinflussenden Parametern. Diese auch als Determinanten des Führungshandelns bezeichneten Situationsvariablen bestimmen in erheblichem Maß Ihr Führungshandeln.

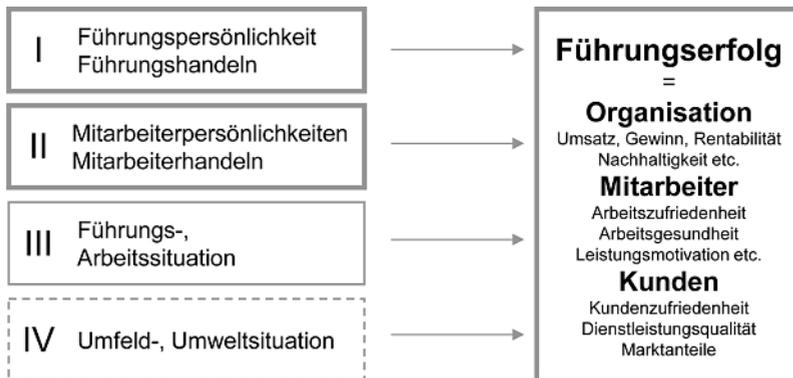


Abb. 5: Determinanten des Führungserfolges