

Führungsverhalten und Führungserfolg

Lutz von Rosenstiel

Vorbemerkung

Führung ist kein Selbstzweck, sondern soll dazu beitragen Erfolg zu sichern. Was aber ist Führungserfolg? Die Antwort darauf kann die Wissenschaft nicht geben. Kriterien des Erfolgs sind in der Praxis (unternehmens-)politisch zu bestimmen. Der Wissenschaft bleibt die herausfordernde Aufgabe zu analysieren, wovon dieser Erfolg - wie immer er inhaltlich bestimmt ist - abhängt. Darum soll es hier gehen.

1. Handeln von Führungskräften - Führungshandeln: Wo liegt der Unterschied?

Ist es wirklich so, dass alles, was Führungskräfte den ganzen Tag über tun, ihren Führungsstil ausmacht? Wohl kaum. Eine unmittelbare und zielbezogene Beeinflussung der unterstellten Mitarbeiter macht vielfach weniger als 20% der Tagesarbeit von Führungskräften aus. Diese haben ja auch vielfältige andere Aufgaben. Sie müssen als Spezialisten, als „Einzelkämpfer“ agieren, mit Kunden, Behördenvertretern oder Kollegen kommunizieren, das Unternehmen nach außen vertreten u.v.m. Dies sei nun näher betrachtet.

1.1 Was tun Führungskräfte den ganzen Tag über?

Seit über 50 Jahren untersucht man den Alltag von Führungskräften. Z.T. geschieht das dadurch, dass man diese beobachtet, z.T. aber auch dadurch, dass man sie bittet ein minutiöses Tagebuch über ihren Alltag zu führen. Dabei zeigt sich, dass dieser Alltag ganz anders aussieht, als es die sog. Managementliteratur uns glauben machen will (Mintzberg, 1973). Deutlich wird, dass

- Handlungsepisoden von Führungskräften sehr kurz sind und dann meist von außen unterbrochen werden.
- Der Führende den Tag anders verbringt als beim Frühstück geplant. Er muss ad hoc auf Unerwartetes reagieren.
- Er hat viel mehr Kontakt mit Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Externen, als mit den eigenen Mitarbeitern.
- Die Bildung von Netzwerk und „informellen“ Beziehungen spielt eine große Rolle.
- Gerüchte und Spekulationen sind häufig wichtiger als die „abgesegnete“ offizielle Information.
- Das Handeln ist vielfach politisch und Konflikt beladen.

1.2 Managementfunktionen

Diese soeben geschilderte Realität weicht nun deutlich von dem ab, was gewissermaßen als Gebot, als Sollvorschrift in der Managementliteratur steht. Danach ist ja das Führungshandeln ausgesprochen rational, zielbezogen und steht im Dienste der übergeordneten Unternehmenszwecke. Vielfach werden drei Phasen unterschieden.

- Planung
- Realisierung
- Kontrolle - wobei diese Phasen in unterschiedlichster Weise differenziert werden

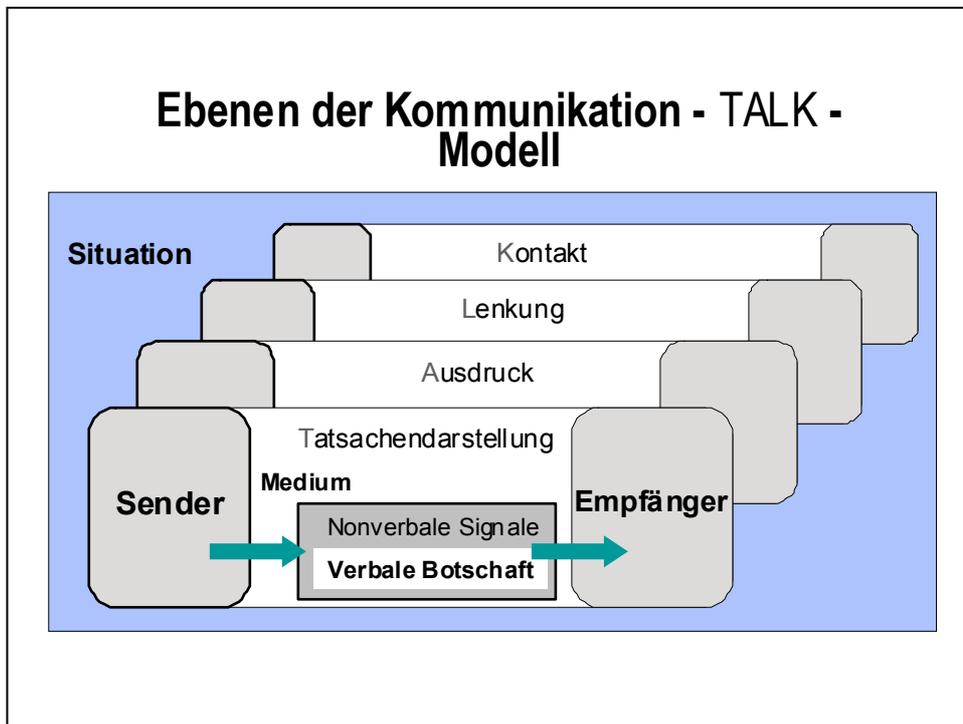
So aber sieht der Alltag einer Führungskraft aber nicht aus. Ähnlich wie ja auch die 10 Gebote eine schlechte Beschreibung für das Alltagshandeln der Menschen sind.

1.3 Führungsstil: Zielbezogene Beeinflussung der Mitarbeiter mit Hilfe der Kommunikationsmittel

Nur ein kleiner Teil des Alltags von Führungskräften ist - wie gezeigt - den Mitarbeitern gewidmet. Diese sollen durch das Handeln des Führenden dazu gebracht werden, ihre Aufgaben besonders erfolgreich zu bewältigen. Das Wie aber gehört hier zu den entscheidenden Fragen und macht den jeweiligen Führungsstil aus. Ganz offensichtlich aber ist, dass das Herz aller Führungsprozesse die Kommunikation ist. Diese Kommunikation besteht nicht nur in einer Übermittlung von Sachbotschaften („Es ist“), obwohl auch dies natürlich wichtig ist; dazu kommt jedoch wesentlich die Beziehungsebene, die dreifach zu differenzieren ist in

- Selbstoffenbarung („Ich bin“)
- Appell („Du sollst“)
- Beziehung („Wir sind“).

Diese vier Ebenen hat Neuberger (1992) im Sinne einer „Eselsbrücke“ in seinem „TALK-Modell“ dargestellt, das Abbildung 1 zeigt.



- Abb.1: Das TALK-Modell der Kommunikation

Innerhalb des Führungshandelns geht es dann z.B. darum, Mitarbeiter zu informieren, Ziele mit ihnen zu vereinbaren, sie zu motivieren, Anerkennung und Kritik auszusprechen, Beratung und Coaching zu leisten, Beurteilungs- und Fördergespräche mit ihnen zu führen und generell in unterschiedlicher Weise für sie da zu sein und ihnen den Rücken zu stärken.

2. Dimensionen des Führungsverhaltens

Es ist wie beim Arzt: Vor der Therapie sollte die Diagnose stehen. Die beste Form das Führungsverhalten eines Vorgesetzten zu diagnostizieren besteht darin, in systematischer Weise die von ihm geführten Mitarbeiter zu befragen. Analysiert man, was dabei an Gemeinsamkeit heraus kommt, so lassen sich jeweils drei verschiedene Aspekte, drei Dimensionen des Führungsverhaltens voneinander unterscheiden (Neuberger, 2006; v. Rosenstiel, 2006). Diese kommen natürlich bei jedem Führenden in ganz unterschiedlichem Mischverhältnis vor.

2.1 Aufgabenorientierung: Das Erreichen der Sachziele fördern!

Die Aufgabenorientierung besteht darin, dem Mitarbeiter klar vor Augen zu führen, was er erreichen soll und ihm auf dem Wege dahin zu unterstützen und die Ergebnisse angemessen zu kontrollieren.

2.2 Mitarbeiterorientierung: Die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen

Der Mensch ist aber nicht nur „Produktionsfaktor“, er gibt seine Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen nicht beim Pförtner ab. Daher sollte der Vorgesetzte auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen und berücksichtigen, sie nicht nur in ihrer Arbeitsrolle, sondern als „ganze Menschen“ sehen und sie als Person wertschätzen.

2.3 Mitwirkungsorientierung: Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen

Je qualifizierter ein Mitarbeiter ist, desto stärker ist sein Wunsch, dass seine Kompetenzen bei Entscheidungen berücksichtigt werden. Dieser Wunsch ist berechtigt, denn zunehmend sind gut qualifizierte Mitarbeiter auf ihrem Spezialgebiet ihren Vorgesetzten weit überlegen. Das Einbeziehen der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse bringt drei zentrale Vorteile mit sich:

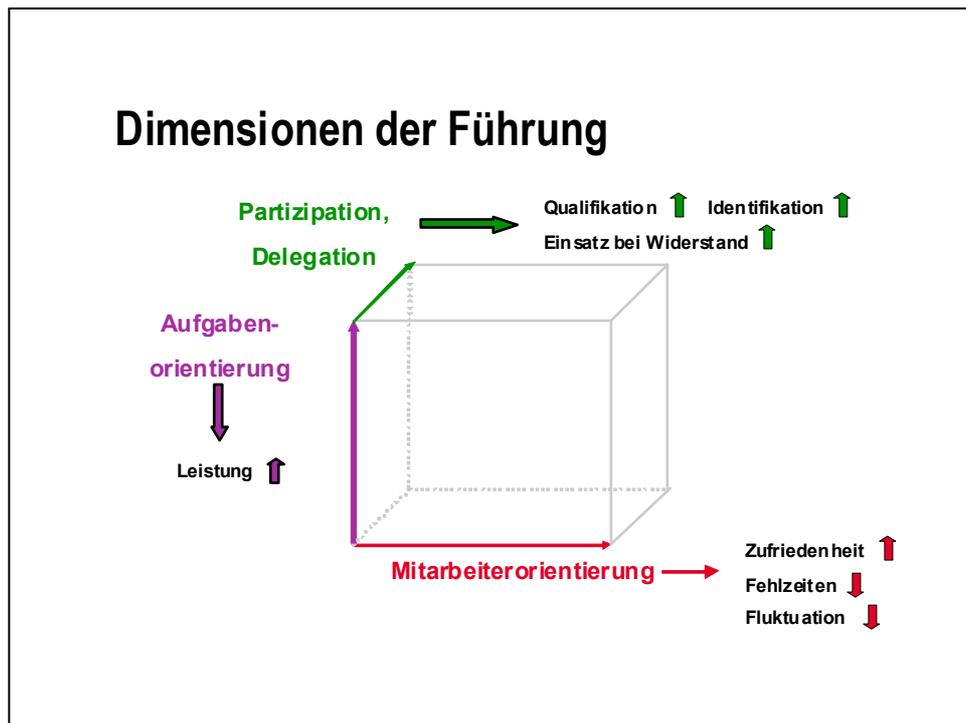
- Die Sachentscheidungen der Vorgesetzten werden besser, da das Detailwissen der Mitarbeiter integriert ist.
- Die Motivation der Mitarbeiter, die Ziele auch zu erreichen, wächst, da sie ja selbst die Entscheidungen mitgetragen haben und sich entsprechend mit diesen identifizieren.
- Durch die Beteiligung an Planungen und Entscheidungen wird der Mitarbeiter entwickelt, qualifiziert und in seinen Kompetenzen gestärkt.

3. Wie wirkt welches Führungsverhalten wann?

Es wurde bereits am Beispiel des Führungsmodells gezeigt, dass Wirkungen des Führungshandelns von der jeweiligen Situation abhängen und es nicht ganz allgemein das „optimale“ Führungsverhalten gibt. Dennoch lassen sich für die soeben genannten drei zentralen Führungsdimensionen Grundergebnisse nennen:

- Aufgabenorientierung wirkt positiv auf die Sachleistung
- Mitarbeiterorientierung lässt die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigen und ist in der Regel mit absinkenden Fehlzeiten und geringerer Fluktuation verbunden.
- Mitwirkungsorientierung führt dazu, dass die Identifikation mit der Aufgabe, aber auch die Qualifikation und die Motivation der Mitarbeiter steigen, was indirekt wiederum die Arbeitsleistung und die Arbeitszufriedenheit begünstigt.

Abbildung 2 verdeutlicht dies.

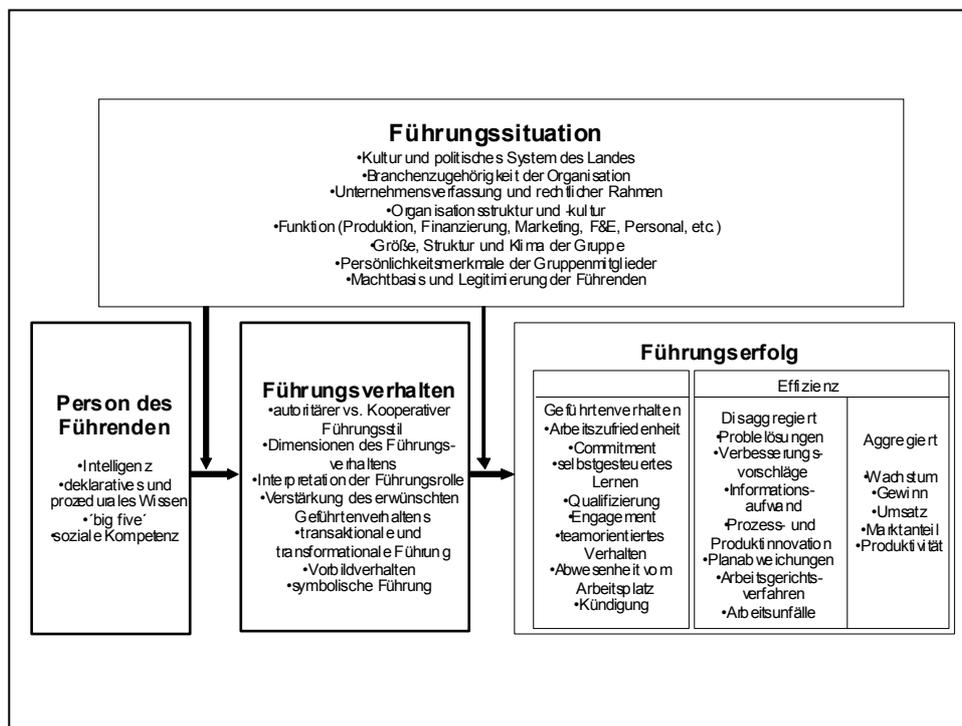


- Abb. 2: Drei zentrale Dimensionen des Führungsverhaltens und ihre Wirkung

3. Ein Modell der Wirkung personaler Führung

Allerdings ist - wie bereits betont - die jeweilige Situation mit zu bedenken. So ist z.B. die Aufgabenorientierung des Vorgesetzten dann besonders wichtig, wenn klar strukturierte Ziele gemeinsam erreicht werden sollen, die Mitarbeiterorientierung gewinnt an Bedeutung, wenn in erster Linie Routineaufgaben zu bewältigen sind, die wenig motivierend wirken. Hier ist dann der zwischenmenschliche Kontakt, die Wärme und Offenheit der Beziehungen das wichtigste am Arbeitsplatz. Die Mitwirkungsorientierung ist vor allem dann bedeutsam, wenn Mitarbeiter fachlich hoch qualifiziert sind, sich mit der Aufgabe identifizieren und selbstbewusst ihre Qualifikation in die Entscheidungen mit einbringen wollen.

Die hohe Bedeutung der jeweiligen Situation soll nachfolgend an einem Modell verdeutlicht werden, das Abbildung 3 (v. Rosenstiel, 2007) zeigt.



- Abb. 3: Ein Modell der Bedingungen des Führungserfolgs -

Man erkennt.

- Die Führungspersönlichkeit bestimmt das Führungsverhalten, aber je nach Situation in einer unterschiedlichen Weise.
- Das Führungsverhalten bestimmt das Geführtenverhalten, jedoch je nach Situation in unterschiedlicher Weise.
- Das Geführtenverhalten bestimmt den Führungserfolg, jedoch je nach Situation in unterschiedlicher Weise.

Für die Praxis folgt daraus:

- Die Kriterien des Führungserfolgs präzise bestimmen und konsequent beachten!
- Die Geführten fachlich qualifiziert und in ihrem Sozialverhalten auf den Führenden - z.B. durch Teamentwicklungstraining - einstellen!
- Die Führungssituation valide erkennen und führungsförderlich gestalten!
- Das Führungsverhalten flexibel und situationsadäquat entwickeln!
- Die Führungs(nachwuchs)kräfte auf die künftig zu erwartenden Anforderungen hin auswählen!

4. Es ist nicht alles rational

Beispiele zur Einführung:

Fast jeder kennt die Situation oder kann sie sich zumindest vorstellen: Eine Familie bei einem Ausflug. Plötzlich geschieht etwas Unerwartetes und Bedrohliches – ein heftiges Gewitter mit grellen Blitzen und krachenden Donnerschlägen zieht auf oder der Wagen rutscht in einer Kurve von der regennassen Straße, dreht sich auf der glitschigen, angrenzenden Wiese und bleibt dort in einer Senke im sumpfigen Boden stecken. Entsetzt und hilflos starren die Kinder die Eltern an, häufig den Vater. Wenn dieser gelassen bleibt, beruhigend spricht: „Die Blitze tun uns nichts, die sind weit weg, und wenn sie näher kommen, dann fahren sie in den Blitzableiter des Kirchturms da drüben“ oder mit sicherer Stimme zu zielgerichteter Aktivität aufruft: „Zum Glück ist nichts geschehen. Jetzt rasch, lasst uns das Auto aus dem Morast schieben, bevor es tiefer versinkt. Das schaffen wir nur koordiniert und gemeinsam. Also – raus aus dem Auto, angefasst und: Hau ruck!“, dann werden sich die Kinder meist schnell beruhigen und vielleicht sogar fasziniert die Blitze beobachten bzw. mit Spaß und Gelächter das Auto zu schieben versuchen. Wenn aber die Eltern Angst zeigen, vielleicht gar der Vater hilflos und verunsichert umherschaut, offensichtlich nicht mehr weiß, was zu tun ist, dann werden die Kinder in Panik geraten, weinen, schreien und sich an den Rock der Mutter klammern.

Was hat dieses Szenario nun mit Führung zu tun? Mehr als man zunächst glauben möchte!

Die dynamische Psychologie zeigt, dass für jeden Menschen die Eltern - in unserer Kultur meist der Vater - Modell und Urbild der Autorität sind, die die Richtung vorgeben und das Gefühl der Sicherheit vermitteln. So, wie man es in der Kindheit gelernt hat, wird man später Entsprechendes bei Autoritäten suchen: bei der Lehrerin in der Grundschule, beim Ausbilder im Maschinenlärm der Fabrik, beim Reiseführer im weglosen Dschungel Zentralafrikas oder beim Führenden in der Krise des Unternehmens.

In den Managementwissenschaften hat man Führung über lange Zeit zu eng, ausschließlich funktional und rational, gesehen. Da geht es um Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle mit allen Unterdifferenzierungen und Nuancen. Natürlich ist dies alles wichtig und vielfach richtig analysiert und beschrieben worden. Aber es ist nur die eine Seite der Medaille des Führens. Neben die offensichtliche, rational-funktionale Seite tritt – vielfach unbewusst – eine andere, weniger offensichtliche, eher latente und dennoch äußerst wichtige und wirksame: die symbolische bzw. transformationale Führung.

Was ist damit gemeint?

Zunächst eine Grundüberlegung. Wer oben ist, in der Hierarchie an der Spitze steht, wer führt, der hat das „Ansehen“ und wird im wortwörtlichen Sinne länger und intensiver angesehen. Dies gilt in der Paviankolonie, in der Familie, in Arbeitsgruppen der Unternehmen und Behörden, aber auch in der Politik. Man orientiert sich an dem, was man dort oben betrachtet. Durch dieses Ansehen wirkt der Führende auch als Orientierungsgröße, als Vorbild. Was er tut beeinflusst die Mitarbeiter meist stärker als das, was er sagt.

5. „Transformationale“ versus „transaktionale“ Führung

Gerade in jüngster Zeit hat sich die Führungsforschung verstärkt „irrationalen“ Aspekten der Führung zugewandt. Besonders deutlich wird das beim Gegensatzpaar „transaktionale“ versus „transformationale“ Führung (Bass & Avolio, 1990, Geyer & Steyrer, 1998). Die transaktionale Führung bezieht sich auf ein ganz „kaufmännisches“, rationales Konzept: Der Mitarbeiter leistet, was von ihm erwartet wird, weil er als Gegenleistung mit positiven Anreizen, z.B. einem guten Gehalt, der Beförderung oder Anerkennung rechnen kann. Zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten besteht ein ökonomisches Austauschverhältnis. Ganz anders dagegen ist die transformationale Führung. Hier wird der Mitarbeiter durch das Handeln der Führenden gewissermaßen „verwandelt“, transformiert. Er identifiziert sich mit dem Führenden oder den ihm gestellten Aufgaben und ist bereit, sich auch ohne direkte Gegenleistung zu engagieren. Diese transformationale Führung hat vier Unteraspekte.

- Das ist zunächst das Charisma. Vom charismatischen Führenden sagt der Mitarbeiter z.B.:
“Ich habe volles Vertrauen in ihn/sie“.

Die drei anderen Facetten?

- Inspirierende Motivierung („Er/sie hat eine Zukunftsvision, die mich anspricht“)
- Intellektuelle Stimulierung („Er/sie ermöglicht es mir, alte Probleme in neuem Licht zu sehen“)
- Individuelle Wertschätzung („Er/sie berät, fördert und unterstützt mich, falls es notwendig ist“).

Abbildung 4 fasst das zusammen.

Führungsformen	Skala	Beispielfragen zur Führungskraft
transformational	Charisma	„ich habe volles Vertrauen in ihn/sie“ „wird als Symbol für Erfolg und Leistung gesehen“ „ich bin stolz darauf, mit ihm/ihr zusammenzuarbeiten“
	Inspirierende Motivierung	„hat eine Zukunftsvision, die mich anspricht“ „verwendet Symbole und Bilder, um unsere Zielvorstellungen zu verdeutlichen“ „führt begeisterte Gespräche mit mir“
	Intellektuelle Stimulierung	„ermöglicht es mir, alte Probleme im neuen Licht zu sehen“ „hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, eigene Ideen zu überdenken, die ich zu vor nie in Frage gestellt hatte“
	Individuelle Wertschätzung	„behandelt jeden von uns als individuelle Persönlichkeit“ „berät, fördert und unterstützt mich, falls es notwendig ist“ „ist unseren Mitarbeitern eine große Hilfe“
transaktional	Bedingte Belohnung	„erfüllt meine Wünsche im Austausch gegen meine Unterstützung für ihn/sie“ „weist mich darauf hin, was sicherhalten werde, wenn ich Anforderungen erfülle“
	Management By Exception Passiv	„vermeidet Eingriffe, außer wenn ich gesteckte Ziele nicht erreiche“
	Laissez-Faire-Führung	„gibt mir das Gefühl, dass er/sie mit allem einverstanden ist, egal was ich mache“ „kümmert sich nicht um unsere Arbeit“

Der MLO (nach Bass 1985; Bass/Avolio 1990; Geyer/Steyrer)

- Abb. 4: Transformationale und transaktionale Formen der Führung

Die Führungsforschung zeigt, dass transformationale Führung tatsächlich vielfach Orientierung vermittelt, Engagement steigert und so betrachtet noch wirksamer ist, als die rational-funktionale, die gelegentlich auch als „transaktionale“ bezeichnet wird. Optimaler Weise sollten sich natürlich beide Führungsformen ergänzen.

Allerdings bleibt ein Problem, das nicht unter den Tisch gekehrt werden sollte. Symbolisches Management bzw. transformationale Führung vermitteln den Geführten Orientierung, Mut, Sicherheit – aber dies geschieht auf der Ebene des Erlebens, also subjektiv. Auch dies kann natürlich – im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung – ein Wert sein. Glaube kann Berge versetzen. Der Mitarbeiter, durch transformationale Führung gestärkt, kann Probleme bewältigen, Schwierigkeiten meistern, an denen er sonst gescheitert wäre. Dennoch besteht die Gefahr, dass letztlich erkannt werden muss, dass alles nur schöner Schein war, es sich – wie angedeutet – um Pseudorientierung und Pseudogewißheit (Pfeffer, 1981) handelte.

Dies aber kann – wenn es durchschaut wird – zum Bumerang werden und zur noch tieferen Verunsicherung führen – und dies ausgerechnet in den ohnehin schon unsicheren Zeiten.

6..Symbolisches Management

Eine ebenfalls nicht rationale Komponente der Führung besteht - man denke an die bereits erwähnte inspirierende Motivierung - in der Symbolisierung. Wer führt, setzt einerseits Fakten. Er gibt z.B. eine Anweisung, der dann mehr oder weniger gut gefolgt wird. Zum anderen deuten Mitarbeiter das Handeln des Führenden. Sie fragen sich, warum nun gerade darauf geachtet wird und auf anderes nicht. Dadurch wird ihr Verhalten symbolisch beeinflusst. Wir kennen dies ja aus der Politik, wenn z.B. gefragt wird, wohin die erste Auslandsreise eines neuen Staatsoberhauptes führt oder was es bedeutet, wenn unmittelbar nach einer Katastrophe der Regierungschef am Unfallort erscheint und mit Betroffenen über die Konsequenzen des Ereignisses für deren Existenz spricht. Dies wiederum heißt, dass ein Führender nicht „nicht – führen“ kann. Er hat das Ansehen, er wird beobachtet und so hat all sein Handeln entweder Vorbildfunktion oder wird in ganz bestimmter Weise gedeutet und interpretiert.

7. Was soll man konkret wann bei wem tun?

In der Führung gibt es keine Patentrezepte. Hinweise, die wissenschaftlich fundiert sind, aber lassen sich geben. Beispiele wichtiger Art haben wir soeben kennen gelernt. Grundsätzlich aber gilt, dass alles Führungshandeln darin besteht Zweierbeziehungen aufzubauen: zwischen dem Führenden und einem jedem Geführten. Dies wiederum heißt, dass es nicht den einheitlichen Führungsstil, gibt sondern jeder Mitarbeiter - je nach Situation und angestrebtem Ziel - in anderer Weise behandelt werden will, muss und soll. Der Vorgesetzte sollte also seinem Gesprächspartner kennen lernen, seine fachliche Leistungsfähigkeit richtig einschätzen und zugleich seine Bedürfnisse berücksichtigen. Wenn er dann in einer für den Mitarbeiter spezifischen Weise mit ihm umgeht, ihn ernst nimmt, wertschätzt, ihn nicht über- oder unterfordert, ihn rechtzeitig in einer für ihn angemessenen Weise informiert, motiviert und in den Entscheidungsprozess einbezieht, dann ist dies der Weg zum Erfolg.

Literaturliste

Bass, B. & Avolio, B. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.

Geyer, A. & Steyrer, J. (1998). Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 12, 377-401

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Wiley and Sons.

- Neuberger, O. (1992). *Miteinander arbeiten - miteinander reden!*. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Neuberger, O. (2006). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, Mass.: Pitman.
- Rosenstiel, L. v. (2006). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 353-384). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. v. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.