Insight3-07neu.qxd 22.08.2007 15:40 Seite 6

Leadership

Maximen erfolgreicher Führung

Professor Rolf Wunderer, langjähriger Leiter des Instituts für Führung und Personalmanagement der renomierten Schweizer Uni St. Gallen hat das Personalwesen in den Führungsetagen mit seinen Arbeiten entscheidend geprägt. Für Sie hat er die Thesen seiner unter Experten sehr geschätzten Führungsstile kurz und prägnant zusammengefaßt.

Prof. Dr. Rolf Wunderer war Gründer und langjähriger Leiter des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Seine Führungslehre („Führung und Zusammenarbeit", Verlag Luchterhand, 7. Auflage 2006) hat das Personalwesen entscheidend geprägt.

Seit in Gemeinschaften Aufgaben arbeitsteilig erfüllt werden, gibt es auch Führung - in allen Ländern und allen Zeiten. Führungsgrundsätze, Vorschläge zu Führungsstilen, -prozessen und -organisationen wurden schon im alten Ägypten gefunden. Der Pyramidenbau gehörte zu den frühesten Grossprojekten. Militär, Kirche und Staatsführung lieferten früh Fallstudien und Begriffe (etwa Hierarchie, Charisma, Subsidiarität, Autokratie, Sanktion, Souveränität, Kader).

Die Führungsforschung etablierte sich erst im 20. Jahrhundert. 1911 publizierte der Betriebsingenieur Frederick Winslow Taylor seine „Wissenschaftliche Betriebsführung". Ziel war der rationelle Einsatz von Arbeit und Management im industriellen Großbetrieb – insbesondere in der Autoindustrie. Ab den dreissiger Jahren etablierten sich Betriebssoziologie und psychologie sowie die Betriebswirtschaftslehre mit sehr unterschiedlichen Ansätzen zur menschlichen Arbeit.

Heute dominiert die statistisch fundierte, empirische Führungsforschung. Daneben blühen davon meist unbelastete Erfahrungsberichte und Erfolgsstories von Beratern und Praktikern, die sich sogar in der eigenen Autobiographie ungeniert als „Der beste Manager der Welt" (Jack Welch) titulieren. Im US-Amerikanischen wird noch zwischen Management und Leadership unterschieden. Wir integrieren beide Begriffe als zwei Dimensionen unter folgenden Führungsbegriff: Ziel und ergebnisorientierte, aktivierende, lenkende und wechselseitige soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation. Was dies im Einzelnen bedeutet, wird im Folgenden erläutert.

Ziele ohne strategische Ausrichtung sowie ohne Ergebnisevaluation sind für die Führungspraxis nutzlos. Somit kann auch „Management by Objectives" (Führen durch Zielvereinbarungen) erst funktionieren, wenn es Strategie und messbare Ergebnisse für alle erkennbar im Blick behält. Wechselseitigkeit („Führen und geführt werden", „Geben und Nehmen") sowie gemeinsame Arbeitserfüllung in arbeitsteiligen Organisationen und Subsidiarität sind zentrale Sozialprinzipien. Durch fördernde Gestaltung des Arbeitskontextes erweitert sich schließlich der Fokus von der direkten interaktiven um die strukturelle Führung.

Strukturelle oder indirekte Führung konzentriert sich auf vier Komponenten des Arbeitskontextes: Kultur, Strategie, Organisation, qualitative Personalstruktur, und zwar auf den Ebenen Individuum, Team und übergeordnete Organisationseinheiten. Ohne Personalaustausch ist Kultur nur schwer und allenfalls mittelfristig zu verändern, denn sie betrifft die teils früh sozialisierten und stabilen Werte und Verhaltensmuster. An ihnen scheitern Führungsbeziehungen wie Fusionen. Interaktive oder direkte Führungsbeziehung („Leadership") dient der Umsetzung der strukturellen Führung. Sie läuft über persönliche (auch informelle und nonverbale) Interaktionen und betrifft positions- wie personenbezogene Erwartungen sowie damit verbundene Funktionen: vom Analysieren, Reflektieren, Interpretieren bis zum Entscheiden, Kooperieren und Gratifizieren. Direkte Führung sollte auch Kompetenzen anforderungsgerecht fördern. Schließlich zeigt sich erfolgreiche Führung in der situativ optimalen Kombination beider Führungsdimensionen.

MITARBEITER INDIVIDUELL FÖRDERN

Stete Kompetenzanalysen zu Qualifikation und Motivation ermöglichen Führungskräften, Mitarbeiterpotenziale individuell wie zielgruppenspezifisch einzusetzen, zu ergänzen und zu entwickeln. Fachqualifikationen sind leichter als Schlüsselkompetenzen zu verändern. Potenzial-, Verhaltens- und Ergebnisbeurteilung, leistungsgerechte Honorierung sowie ziel- und ergebnisorientierte Mitarbeitergespräche unterstützen dabei. Führung baut auf Stärken der Mitarbeiter und reduziert zugleich demotivierende Barrieren von Arbeitskontext und Führungs-/ Kooperationsbeziehungen.

Die zunehmend geforderte (mit-)unternehmerische Ausrichtung beginnt mit der Gestaltung einer fördernden strukturellen Führung. Ein unternehmerisches Steuerungskonzept rangiert interne Marktkoordination mit sozialer Netzwerksteuerung („Coopetition") vor hierarchischer und bürokratischer Governance. Dies fördert Mitwissen, Mitdenken, Mitfühlen, Mitentscheiden, Mitverantworten und Mitbeteiligen der Mitarbeiter. Allerdings ist dies ein langer und schrittweiser Prozess, der nie alle erreichen oder gar verändern kann.

Insight3-07neu.qxd 22.08.2007 15:40 Seite 7

EXCELLENTE MANAGER INSPIRIEREN, MOTIVIEREN UND BEGEISTERN IHRE MITARBEITER UND SIND INTEGER

Das Personal sollte man (auch) nach folgenden drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen beurteilen, auswählen, platzieren und fördern: strategieorientierte kreative Problemlösung, autonomes wie kooperatives Sozialverhalten sowie aktive und reflektierte Umsetzung. Darüber hinaus soll Führung Selbstvertrauen sowie chancen-orientierte Eigenmotivation wecken und „Commitment" sichern – auch gegenüber ungeliebten Aufgaben.

Führungserfolg ist ein Produkt mehrerer Faktoren, insbesondere: von Fach- und Schlüsselkompetenzen, Eigen- und Fremdmotivation sowie der Arbeitssituation der Mitarbeiter. Die mangelhafte Ausprägung nur einer dieser drei Erfolgsgrößen gefährdet schon das Führungsergebnis. Dies verbietet isolierte „Management by"-Ansätze. Direkte Führung kann den Leistungserfolg nur partiell beeinflussen.

Motivation bezeichnen die einen als „Führungsmythos" (R. Sprenger), andere als „die" Führungsaufgabe schlechthin (B. Bass). Erstere fokussieren auf die persönlichkeitsgeprägte Eigenmotivation, die anderen auf Situationsmotivation. Wir sehen in bei den Einflussfaktoren zentrale Komponenten, gewichten aber Eigenmotivation und Commitment höher. Viele Führungskräfte vernachlässigen das ethisch, emotional oder kalkulativ fundierte „Commitment", fokussieren einseitig auf finanzielle Anreize oder vernachlässigen Aspekte der Demotivation. Erfolgreiche Führung berücksichtigt potenzielle und aktuelle Demotivatoren, besonders bei schon eigenmotivierten Mitarbeitern.

Nach unseren Umfragen sollte sich dieses „Unterlassungsmanagement" auf Arbeitsinhalt, berufliche Perspektiven, Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen, Anerkennung und Organisationskultur konzentrieren und so potenzielle Demotivation reduzieren. Weiterhin ergaben unsere Befragungen von 496 Mittelmanagern folgende Motivationshemmer: Arbeitskoordination (unproduktive Arbeitssitzungen und Schnittstellen), Organisationskultur (Reden und Verhalten differieren, mangelnde Innovations-, Kooperations-, Leistungskultur), schlechte berufliche Perspektiven und Work-Life-Balance, inkonsequente Unternehmens- und Personalpolitik sowie mangelhafte Prozessorganisation und Ressourcen.

Die Gestaltung der Führungsbeziehungen bietet wert- und situationsgerechte Alternativen, die von autoritativer bis (teil-)autonomer, von sach- bis emotionsorientierter Führung reichen. Mitunternehmertum wird vor allem durch einen kooperativ-delegativen in Verbindung mit transformationalem Führungstil gefördert. Manager führen dann individualisiert und wegweisend, sie brechen etablierte Denkmuster auf und vermitteln erst dann neue Einsichten. Darüber hinaus inspirieren, motivieren und begeistern sie ihre Mitarbeiter und sind integer. Das provoziert Fragen zur idealen Führung, weil transformationale Führung in allen Bereichen nur bei exzellenten Managern gefunden wurde.

MITARBEITERPOTENZIALE ERKENNEN

Anderen Studien zufolge wünschen sich die „Geführten" besonders, dass ihre Führungskraft Mitarbeiterpotenziale erkennt und fördert, Visionen kommuniziert, Vertrauen schafft, coacht, vernetztes Denken entwickelt und den Spaß an der Arbeit sichert. Die Führungspraxis zeigt hier oft große Abweichungen. Wir müssen also damit leben, dass es die „vollkommene" Führungskraft nur selten gibt. Peter Drucker beschrieb dies so: „Die Bedürfnisse von Organisationen müssen befriedigt werden durch gewöhnliche Menschen, die ungewöhnliche Leistungen vollbringen können."

Alter, Ausbildungsgrad und Geschlecht beeinflussen die Führung weniger als die individuelle Persönlichkeitsdisposition und der Arbeitskontext. Dass zum Beispiel Frauen grundsätzlich anders führen, wird häufiger behauptet als es in der Forschung empirisch belegt ist. Individualisierte und situative Führung erfordert berechenbares wie Muster brechendes, alternatives bis widersprüchliches Verhalten. Zum Beispiel: Werte oder Denkmuster stabilisieren und andere verändern, konsequent und verständnisvoll sein, Nähe zu zeigen und zugleich virtuell aus der Ferne führen, Wettbewerbsorientierung mit fairer Kooperation verbinden, beziehungs- wie sachorientiert denken und handeln, Einfluss nehmen und Selbstführung fördern. „Ein weites Feld", hätte Fontane resümiert. Aber ein Feld, das sich zu beackern lohnt.