

Textauszug aus dem Buch:

Erich Barthel/Fred Bernitzke/Michael Fliegner

Personalführung in Kreditinstituten

Kapitel 3: „Führung im Umbruch“

1. Aufl. 2003 Bankakademie-Verlag GmbH, ISBN 3-933165-83-0

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	5
2	Fallstudie: Die alfi-Bank – ein traditionsreiches Institut schlägt die Brücke zur Zukunft	7
3	Führung im Umbruch	14
3.1	Der Fall: Es läuft nicht wie geplant	14
3.2	Abgrenzungen im Themenfeld Führung	15
3.2.1	Analyseebenen	15
3.2.2	Entwicklungstendenzen, die Führung beeinflussen	17
3.3	Die Aufgaben der Führungskraft	19
3.3.1	Klassische Aufgaben	19
3.3.2	Die Aufgaben der Führungskraft in Leadership-Konzepten	22
3.3.3	Symbolische Führung	24
3.4	Anforderungen an eine Führungskraft	27
4	Führungshandeln	29
4.1	Allgemeine empirische Untersuchungen zum Führungsverhalten	29
4.2	Mikropolitik	31
4.3	Legitimation der Führung	35
4.4	Führungsethik	37
4.5	Führungserfolg	42
4.6	Menschenbilder	43
4.6.1	Menschenbilder nach McGregor	45
4.6.2	Menschenbilder nach Schein	46
4.6.3	Managertypen nach Maccoby	50
5	Warum Menschen etwas leisten – Motivation und Arbeitszufriedenheit	51
5.1	Fälle und Leitfragen für die Bearbeitung	51
5.2	Motivationstheorien	55
5.2.1	Begriffe, grundlegende Unterscheidungen und Beispiele	55
5.2.2	Was uns motiviert (Inhaltstheorien der Motivation)	57
5.2.3	Wie Motivierung abläuft (Prozesstheorien der Motivation)	60

5.2.4	Wo Ursprünge für Motivation liegen	67
5.2.5	Warum doch nicht alles so einfach ist	73
5.3	Arbeitszufriedenheit	76
5.3.1	Perspektive Arbeitszufriedenheit – Stellenwert für die Mitarbeiterführung	76
5.3.2	Arbeitszufriedenheit und Motivation	77
5.3.3	Herzberg: Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit	78
5.3.4	Bruggemann et al.: Formen der Arbeitszufriedenheit	80
5.3.5	Verarbeitung von Frustrationen	81
5.3.6	Läßt sich Arbeitszufriedenheit herbeiführen?	83
5.3.7	Arbeitszufriedenheit führt zu Loyalität, Produktivität, Erfolg – stimmen die weit verbreiteten Annahmen?	84
5.4	Schlussbetrachtung zum Thema Motivation und Arbeitszufriedenheit	85
6	Zielerreichung durch Führung (Führungstheorien)	87
6.1	Fall: Erträge im Vertrieb bei konstanten Kosten um 15% steigern	87
6.2	Ursprünge der Führungstheorien	88
6.2.1	Wissenschaftliche Betriebsführung, F. W. Taylor	89
6.2.2	Human-Relations-Bewegung als Folge der Hawthorne-Experimente	91
6.2.3	Eine Führungstheorie im kulturell-wirtschaftlichen Kontext: das Harzburger Modell	92
6.2.4	Perspektiven integrieren: Management by Objectives	95
6.3	Führungstheorien	98
6.3.1	Wie gehe ich an welches Thema/Problem heran? (Eindimensionale Modelle)	98
6.3.2	Führungskraft und Mitarbeiter – Mehrdimensionale Gedankenmodelle für ein erfolgreiches Zusammenspiel	103
6.3.3	Auf Problemlösungen hinführen – Denkhilfen aus Führungsperspektive	122
6.4	Innovative Teamführung in Theorie und Praxis	132
6.4.1	Selbstorganisierte Teams (Credit Suisse)	133
6.4.2	Teamführung im Großprojektmanagement	137
6.5	Fazit	140

7	Gruppe / Team	141
7.1	Fall: Das Projektteam	141
7.2	Gruppe	144
7.2.1	Gruppenmerkmale und -funktionen	144
7.2.2	Gemeinsame Normen und Wertvorstellungen entwickeln	148
7.2.3	Gruppenstrukturen und -rollen	152
7.2.4	Rolleninterpretation und Kommunikation	158
7.2.5	Gruppenstrukturen / Gruppenanalyse (Soziometrie)	163
7.2.6	Gruppenphasen	166
7.2.7	Arbeit mit Gruppen	169
7.2.8	Gruppendynamik als Auslöser von Verhaltens- und Urteils- tendenzen	172
7.2.9	Methoden zur Unterstützung gruppenspezifischer Prozesse	177
7.3	Team	184
7.3.1	Teamformen	184
7.3.2	Ziele und Voraussetzungen der Teamarbeit	187
7.3.3	Effektivität der Teamarbeit	190
7.3.4	Probleme der Teamarbeit	195
7.3.5	Teamentwicklung	197
8	Konflikte	199
8.1	Fallstudien Konflikt	199
8.2	Konflikte	205
8.3	Konfliktursachen und Konfliktdynamik	208
8.3.1	Konfliktursachen	208
8.3.2	Rollenkonflikte	211
8.3.3	Eigendynamik von Konflikten	213
8.4	Konfliktformen und Konfliktbestandteile	217
8.5	Mobbing	219
8.5.1	Ursachen des Mobbing	221
8.5.2	Mobbing-Prozess	222
8.5.3	Maßnahmen gegen Mobbing	223
8.6	Konfliktbearbeitung	224
8.6.1	Prozessbezogener Lösungsansatz	227
8.6.2	Anthropologischer Lösungsansatz	230
8.6.3	Rollentheoretischer Lösungsansatz	230

8.6.4	Gruppenpädagogischer Lösungsansatz	231
8.6.5	Systemischer Lösungsansatz	233
8.6.6	Harvard-Konzept zur Konfliktbewältigung	240
8.7	Grundsätze der Konflikthandhabung	241
	Literaturverzeichnis	244
	Autorenverzeichnis	251

3 Führung im Umbruch

3.1 Der Fall: Es läuft nicht wie geplant

Für letzte Woche hatte sich Simon Bauer viel vorgenommen. Er brannte vor Tatendrang und war sicher, sein erworbenes Wissen endlich nutzbringend anwenden zu können. Etwas frustriert blickt er auf den alten Wochenplan.

An den beiden ersten Tagen der Woche wollte er ein Konzept erarbeiten, um eine bessere Positionierung der Filialen am Markt zu erreichen. Hierzu hatte er vom zentralen Controlling aktuelle Zahlen angefordert. Außerdem wollte er Vorschläge zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit bei den Vermögenden Privatkunden vorstellen. Am Mittwoch war das monatliche Meeting mit den Leitern der Zweigstellen. Er hatte sich schon auf die Diskussion mit den Kollegen gefreut.

Doch dann kam alles ganz anders. Am Montag meldeten sich zwei seiner Mitarbeiter krank. Friedrich Zimmer, der Leiter Risikomanagement, berichtete von einer Insolvenz, die sofortiges Handeln erforderte. Er musste den ganzen Vormittag organisieren, improvisieren und für ihn ganz neue Entscheidungen treffen. Am Nachmittag traf ein Team der Innenrevision ein. Freundlich teilte ihm die Leiterin Irmgard Wessel mit, dass sie den Ablauf nicht stören wolle. Sie benötige lediglich einen ruhigen Raum und Zugang zu allen Aufzeichnungen. Der einzige Raum, der hierfür in Frage kam, war sein Büro. Ihm war klar, dass er das Konzept zu Hause erarbeiten müsste, da durch den Ausfall der Mitarbeiter tagsüber keine Zeit blieb. Und die Zahlen vom Controlling waren auch noch nicht da.

Die Besprechung am Mittwoch lief ganz und gar nicht zu seiner Zufriedenheit. Er hatte den Eindruck, dass einige Kollegen seinen Entwurf eher mitleidig belächelten. Selbst hatten sie aber auch keine konkreten Vorschläge. Es bestand letztlich Einigkeit darin, dass von der Zentrale zwar sehr viel verlangt wird, dass der Service, den diese bietet, aber stark zu wünschen übrig lässt. Überraschend war auch noch Herr Ebert erschienen, der ein verbessertes Risiko- und Kostenmanagement anmahnte. Als Simon Bauer dies im Beisein der Leiter zusagte, hatte er das Gefühl, dass er danach ziemlich einsam war.

Können wir ihn aufmuntern?

3.2 Abgrenzungen im Themenfeld Führung

Führung ist zuallererst praktisches Handeln. Dies hat Konsequenzen sowohl für die Forschung zum Thema Führung wie auch für die Akzeptanz der sich daraus ergebenden Forschungsergebnisse. Wir müssen zunächst akzeptieren, dass Führung nicht ein sachliches, wohl strukturiertes Forschungsfeld ist, sondern soziale, wenig bis gar nicht strukturierte Realität (vgl. Neuberger, 1995b, S. 3).

Weinert (1998, S. 510) fordert, dass die Forschung zwischen „Organisationsführung (= Management), beaufsichtigender bzw. anleitender Mitarbeiterführung (Abteilung/Arbeitsgruppe) und allgemeiner Führung (= Führungsverhalten besteht in einer Beeinflussung der Werte, Motive und Inhalte: 'to give purpose')“ unterscheiden müsse. Rosenstiel (1995a, S. 4/5) unterscheidet zwischen struktureller und persönlicher Führung. Diese Unterscheidung leitet er ab aus der Definition „Führung ist zielbezogene Einflussnahme“. Danach ist es für den Einzelnen unerheblich, ob dieser Einfluss unmittelbar von einer Person oder von den zur Steuerung geschaffenen Organisationsstrukturen ausgeht. Wichtig für unser weiteres Verständnis ist dabei die Erkenntnis, dass Führung ein dynamischer Prozess ist, der aus der Interaktion mehrerer Personen in einem gestaltete, aber auch zu gestaltendem Umfeld stattfindet.

3.2.1 Analyseebenen

Um Tendenzen der Führungsforschung erkennen zu können, formulieren Wunderer und Grunwald (1980) fünf Analyseebenen, die zu qualitativ je unterschiedlichen Aussagen führen:

Beschreibende Ebene: Der Forscher versucht, durch Beobachtungen und Beschreibungen das Führungsverhalten systematisch zu erfassen. Idealtypisch dient diese Ebene der Entwicklung von Theorien. Auf Grund der Komplexität der Thematik können Beobachtungen und Beschreibungen jedoch stets nur Teilaspekte erfassen. Erkenntnisfortschritt ist daher nur durch eine Theorie geleitete Verdichtung der Beobachtung zu erwarten. Das heißt, dass die Theorie, die es eigentlich noch zu erarbeiten gilt, bereits Voraussetzung ist für ein sinnvolles Sammeln von Beobachtungen.

Erklärende Ebene: Die wissenschaftliche Erklärung sollte sich mit kausalen Gesetzmäßigkeiten beschäftigen. Durch logische Ableitung wird das zu Er-

klärende aus den Gesetzen und den Randbedingungen systematisch erschlossen. Empirische Nachweise sichern die Theorien. Empirisch gesicherte Theorien sind in der Führungsforschung äußerst selten.

Spekulative Ebene: Theorien der spekulativen Ebene besitzen (noch) keine empirische Fundierung. Im günstigsten Fall tragen sie dazu bei, durch neue Erklärungsansätze zu einer empirischen Überprüfung zu ermuntern. Im negativen Fall können Sie aber auch ideologischen Charakter annehmen. Nicht selten bleiben sie einfach auf der Stufe mehr oder minder plausibler Annahmen stehen, die entsprechend den geistigen Strömungen der Zeit akzeptiert oder verworfen werden. Wie wir noch sehen werden, entsprechen viele der heute gängigen Führungsansätze am ehesten dieser Ebene.

Wertende Ebene: Unabhängig von den vorgenannten Betrachtungen lassen sich Führungstheorien auch danach untersuchen, wie weit die darin enthaltenen Grundpositionen wie auch die sich hieraus ergebenden Konsequenzen mit unserem Wertesystem übereinstimmen. Die Werte nehmen eine Sonderrolle ein. Sie steuern häufig implizit (unbewusst) die Auswahl der Beobachtungen wie auch die Bewertung des Handelns. Noch deutlicher wird dies bei expliziten Benennung der Werte: Letztlich sind es Wertvorstellungen, die entscheidend für Aussagen über die Brauchbarkeit bestimmter Empfehlungen sind. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Im Zusammenhang mit den Themen der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter finden sich zunehmend Empfehlungen, die Selbstentfaltung der Mitarbeiter zu fördern. Begründet wird dies häufig mit leistungssteigernden Effekten der Motivation. Tatsächlich ist die empirische Datenbasis hierfür eher gering (vgl. Rosenstiel, 1995d, S. 182). Sollte man deshalb auf Zufriedenheit der Mitarbeiter verzichten? Auf empirische Belege für den wirtschaftlichen Nutzen von Zufriedenheit kann man dagegen verzichten, wenn die Selbstentfaltung der Individuen als eigenständiger Wert betrachtet wird, der gegenüber ökonomischen Interessen (mindestens) gleichwertig ist.

Pragmatische Ebene: Gesucht wird nach Lösungen für konkret anstehende Probleme. Die Anwendung bewährter Prinzipien sichert eine gewisse Form der Konfliktfreiheit und hält damit den Rücken frei für Probleme auf anderen Ebenen. Fortschritt erfolgt eher evolutionär, seltener bewusst gesteuert.

Die fünf angeführten Analyseebenen stehen nicht jede für sich. Idealerweise führen Beobachtungen und Spekulationen zu vorläufigen Erklärungen, deren Anwendung in der Praxis überprüft werden (vgl. Popper, 1989). Trotz oder gerade wegen der hohen praktischen Bedeutung von Führung für das tägliche Handeln im Unternehmen ist unser Wissen über Führung nur zu einem geringen Teil empirisch-wissenschaftlich entstanden oder abgesichert.

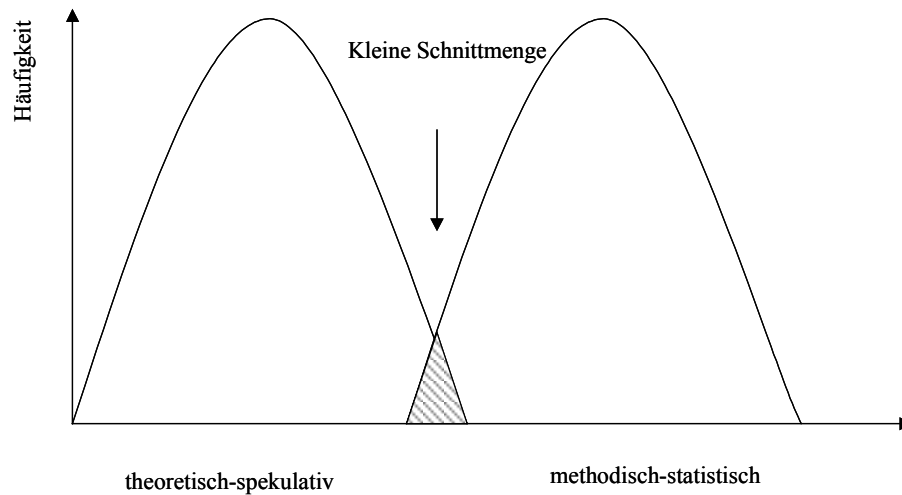


Abb. 2: Theoretisch-spekulative vs. methodisch-statistische Forschung (Quelle: Wunderer/Grunwald, 1980, S. 17)

Es verwundert daher nicht, dass auch die Ausführungen zu den aktuellen Tendenzen im Themenfeld Führung stark spekulativen Charakter tragen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit wollen wir einige Tendenzen benennen, die voraussichtlich Einfluss auf das künftige Verständnis von Führung und damit auf die Aufgaben einer Führungskraft nehmen. Auch ohne dies im Einzelnen stets zu betonen, wollen wir dabei den Schwerpunkt auf Banken und ihr Umfeld legen.

3.2.2 Entwicklungstendenzen, die Führung beeinflussen

Für die Beschreibung ist es zunächst unerheblich, ob diese Tendenzen sich gleichsam schicksalhaft einstellen oder bewusst herbeigeführt werden. Für beide Szenarien gilt, dass der Erfolg davon abhängt, wie gut es der Führungskraft gelingt, sich auf diese Situation einzustellen. Die Sichtung der einschlä-

gigen wissenschaftlichen wie auch der allgemeinen Literatur liefert eine Vielzahl von Hinweisen auf mögliche Trends (vgl. etwa Weinert, 1998; Rosenstiel, 2001; Malik, 2000; Wunderer, 2001). Dabei lassen sich einige Schwerpunkte erkennen:

Bildung und Wissen: Nach heute gängiger Meinung wird die Zukunft der Unternehmen bestimmt von ihren „Wissensarbeitern“ (Drucker, 1999, S. 34). Die von Taylor zur Sicherung des Unternehmenserfolgs ausdrücklich geforderte Trennung von Denken und Ausführung gilt für wissensorientierte Organisationen nicht (Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 40f). Die Wissensmitarbeiter wissen auf ihrem Gebiet mehr als irgend jemand sonst im Unternehmen. Damit entfällt eine wesentliche Quelle für Autorität, die insbesondere in unserem Führungsverständnis sehr bedeutend ist, nämlich das überlegene Fachwissen.

Kultureller Wertewandel und Individualisierung: Gehörten in den 60er Jahren noch Gehorsam und Unterordnung zu den wesentlichen Erziehungszielen, so nimmt deren Rang heute die Erziehung zu mehr Selbstständigkeit ein (Stengel, 1995, S. 786). Auch andere Wertvorstellungen wie etwa Fleiß, Disziplin, Gehorsam, Loyalität werden heute geringer gewichtet (Wunderer, 2000, S. 6).

Zugenommen haben dagegen postmaterialistische Arbeitswerte. Hierzu zählen Forderungen nach Sinn und Spaß in der Arbeit, nach Eigenständigkeit und nach Möglichkeiten zu innovativem und eigenständigem Denken und Handeln (Wunderer, 2000, S. 6). Die Betonung individueller Kompetenzen ist nicht nur ein allgemeiner Trend der Zeit. Vielmehr ist individuelle Vielfalt die einzige Möglichkeit, der Variabilität von Umwelt und Kunden effektiv zu begegnen. Auch wenn dies zu mehr Konflikten in Unternehmen führt (Stengel, 1995, S. 786), wird nicht die Eindämmung von Individualität zugunsten effektiver Organisationsstrukturen die Hauptaufgabe der Führung, sondern deren maximale Nutzung (Sprenger, 2000).

Wandel und Globalisierung: Die wirtschaftliche Entwicklung wird sehr wahrscheinlich auch weiterhin geprägt sein durch zunehmende Dynamik und steigenden Wettbewerb. Damit einher gehen Veränderungen im Unternehmensgeschehen, die eine ständige Neuorientierung der Mitarbeiter erfordern. Ob die Mitarbeiter diesen Veränderungen tatsächlich gewachsen sind, wird durchaus kritisch diskutiert (Sennett, 1998). Wollert (2001) sieht hieraus eine

Sinn- bzw. Orientierungskrise erwachsen, die auch durch zeitweilig steigende Aktienkurse und Konjunkturhochs nicht verdeckt wird. Eine mögliche Folge ist Angst – insbesondere vor den ständigen Veränderungen in der Arbeitswelt, die unter anderem zu mehr Aggressivität und Intoleranz führt.

Multinationale Unternehmen sind heute nicht mehr fest verwurzelt mit ihrem Heimatstaat. Vielmehr bilden sie durch ihre Organisation und ihr Handeln grenzüberschreitende Kulturen, die nicht ohne Folgen für die Strukturen in den Nationalstaaten bleiben werden. Hierzu gehören die Privatisierung von Staatsunternehmen, der Abbau von Handelsschranken wie auch die Angleichung von gesetzlichen Regeln.

Technische Veränderungen: Die technische Entwicklung wird vielfach als die treibende Kraft im 21. Jahrhundert gesehen. Sie verändert die Rahmenbedingungen und die Definition der Wirtschaft (Champy/Nohria, 1997, S. 10). Auch wenn wir die Folgen der Informationstechnologie noch nicht absehen können, sind die Phantasien hierzu doch schon sehr weit gediehen: virtuelle Dienstleistungszentren, die zentral die Information bereithalten, die jederzeit dezentral abgerufen werden kann, Digitalisierung der Wissensbestände, die kostengünstig überall auf der Welt genutzt werden können, oder eine Beschleunigung der Leistungserstellung durch weltweiten Rund-um-die-Uhr-Service, der durch die Vernetzung ermöglicht wird.

Unvorhersehbar für die Führung sind dagegen die noch gar nicht bekannten technologischen Veränderungen, die aber mit großer Wahrscheinlichkeit eintreten werden. Es gilt strategische Vorsorge für chaotische, nicht organisierbare Märkte zu schaffen.

3.3 Die Aufgaben der Führungskraft

3.3.1 Klassische Aufgaben

Max Weber (1922; zit. nach Crainer, 1997, S. 312) orientierte sich am rationalen Menschen und formulierte folgende Grundkategorien einer rationalen Herrschaft:

- kontinuierlicher, regelgebundener Betrieb von Amtsgeschäften
- vorgegebener Kompetenzbereich
- Prinzip der Amtshierarchien

- Fachschulung der Amtsinhaber, um die Regeln, nach denen verfahren wird, anwenden zu können
- Prinzip der vollen Trennung des Verwaltungsstabs von den Verwaltungs- und Beschaffungsmitteln
- Prinzip Stelle vor Person: der Inhaber hat grundsätzlich die Stelle auszufüllen, er hat seine Fähigkeiten den Stellenanforderungen anzupassen, die Stellenbeschreibung wird nicht geändert!
- Prinzip der Aktenmäßigkeit der Verwaltung: auch da, wo mündliche Erörterung tatsächlich die Regel oder sogar Vorschrift ist.

Wir erkennen, dass die von Weber beschriebene Anforderungen nicht mehr zeitgemäß sind. Gleichzeitig sollten wir jedoch die Augen nicht verschließen vor dem Nutzen, den diese Regeln ehemals stifteten. Sie waren die Antwort auf Willkür und Inkompetenz in Behörden und sie boten eine Grundlage für strukturiertes, nachvollziehbares Handeln großer Organisationseinheiten. Formal sind auch heute die meisten Organisationen unserer Wirtschaft (noch) nach diesen Prinzipien aufgebaut.

Deutlich zukunftsorientierter formulierte Barnard (1938; zit. nach Crainer, 1997, S. 55) seine Grundaufgaben der Führung:

- die Schaffung eines Kommunikationssystems
- die Förderung von anhaltendem Einsatz und Leistung
- die Formulierung und Festlegung von Zielen des Unternehmens

Die wohl am häufigsten zitierten Aufgaben einer Führungskraft werden Louis Allens zugeschrieben (Crainer, 1997, S. 21,22). Er nennt vier Funktionen des Managements:

- Planungsfunktion: Vorausplanung, Zielentwicklung, Programmgestaltung, Terminierung, Budgetierung, Entwicklung von Verfahren und Maßnahmen
- Organisationsfunktion: Entwicklung der Organisationsstruktur, Delegieren, Aufbau von Beziehungen
- Führungsfunktion: Entscheidungsfindung, Kommunikation, Motivation, Auswahl und Förderung von Mitarbeitern

- **Kontrollfunktion:** Entwicklung von Leistungsstandards, Leistungskontrolle, Beurteilung und Berichtigung in der Leistung

Malik (2000, S. 171 ff) greift diese Formulierungen auf und versucht sie mit Leben zu füllen. Als Aufgaben wirksamer Führung nennt er:

- **Für Ziele sorgen:** Malik plädiert dafür, persönliche Jahresziele zu vereinbaren. Insbesondere geht es darum, sich nur wenige Ziele vorzunehmen, diese aber entsprechend anspruchsvoll zu formulieren. Es sollten solche Ziele sein, mit deren Erreichen für die Organisation ein entsprechender Fortschritt erzielt wurde. Er warnt davor, den Lehrbüchern allzu eng zu folgen. Ziele müssen nicht notwendig widerspruchsfrei sein, sondern den Anforderungen der Realität entsprechen. Gerade das Ausbalancieren widersprüchlicher Ziele gehört zur Führungsaufgabe.
- **Organisieren:** Beim Organisieren handelt es sich um den pro-aktiven Teil des Führungshandelns. Nicht die maximale Organisation, sondern die für die jeweiligen Bedürfnisse optimale Struktur gilt es zu finden. Malik warnt vor zu großen Hoffnungen, durch Organisation alle Managementprobleme lösen zu können. Als Symptome schlechter Organisation nennt er unter anderem die Vermehrung der Managementebenen, das ständige Reden über bereichsübergreifende Arbeiten, viele Sitzungen mit vielen Leuten und unklare Verantwortungen.
- **Entscheiden:** Entscheiden ist zwar nicht die einzige, doch aber eine typische Aufgabe für eine Führungskraft. Malik warnt davor, eine gute Führungskraft nach Anzahl und Geschwindigkeit ihrer Entscheidungen zu beurteilen. Wichtiger sei es, dass sie ausreichend intensiv nach Alternativen sucht und diese prüft. Der Wert einer Entscheidung wird letztlich auch davon abhängen, wie gut es gelingt, diese in die Tat umzusetzen. Malik empfiehlt eine einfache Vorgehensweise, um zu guten Entscheidungen zu gelangen:
 - Präzise Bestimmung des Problems
 - Spezifikation der Anforderungen, die die Entscheidung erfüllen muss
 - Analyse der Risiken und Folgen für jede Alternative und Festlegen der Grenzbedingungen
 - Entschluss fassen
 - Einbau der Realisierung in die Entscheidung
 - Etablierung von Feedback
- **Kontrollieren:** Kontrollieren nennt Malik die unbeliebteste aber zwingend notwendige Aufgabe für erfolgreiche Führung. Grundlage von

Kontrolle sollte das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und in die Leistungsbereitschaft des Menschen sein. Dabei sollte sich die Kontrolle auf die kleinste Zahl von Kontrollpunkten beschränken. Stichproben müssen eine lückenlose Kontrolle ermöglichen. Es geht nicht darum, Überraschungen zu produzieren, sondern mit individuell abgestimmten Methoden den aktuellen Stand im Arbeitsprozess erkennen zu können. Wo immer möglich, sollten Messverfahren eingesetzt werden. Wo nicht gemessen werden kann, müssen Urteile von Experten herangezogen werden. Im Sinne der Führungsaufgabe kann es nicht angehen, Einschätzungen deshalb nicht in vorzunehmen, weil es an objektiven, einfach handhabbaren Messinstrumenten fehlt.

- **Menschen entwickeln und fördern:** Malik wendet sich bewusst gegen eine zu enge Auslegung der Entwicklung von Mitarbeitern. „Vielleicht werden noch immer Mitarbeiter gesucht; kommen aber werden Menschen“ (Malik, 2000, S. 248), formuliert er einen Satz von Max Frisch um. Für die Unternehmen geht es darum, individuelle Möglichkeiten zur Entwicklung zu geben. Menschen entwickeln sich mit und an ihren Aufgaben. Im Interesse der Organisation ist es, die Stärken in der Menschen zu fördern. Aufgabe des Vorgesetzten ist es, das Entwicklungspotenzial zu erkennen und zu fördern.

In abgewandelter Form finden sich diese Aufgaben in vielen Lehrbüchern wie auch Praxisbeschreibungen zur Führung.

3.3.2 Die Aufgaben der Führungskraft in Leadership-Konzepten

Während sich die klassischen Aufgabenstellungen im Management eher der Bestandserhaltung von Organisationen widmen, entstand in den Vereinigten Staaten Mitte der achtziger Jahre eine neue Führungsschule, die die Aufgaben der Führungskraft sehr stark in der Gestaltung von der Veränderungsprozessen sieht. Bekannt geworden sind insbesondere die Schlüsselstrategien von Bennis und seinen Gefolgsleuten. Im Vordergrund ihrer Ausführungen stehen folgende Aufgaben (vgl. Bennis, 1994):

- mit einer Vision Aufmerksamkeit erzielen
- Sinn vermitteln durch Kommunikation
- eine Position einnehmen und damit Vertrauen erwerben
- Entfaltung der Persönlichkeit durch ein positives Selbstwertgefühl.

Ähnliche Aufgaben finden sich auch im Excellence Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management), einem branchenübergreifenden Qualitätsmodell, das sich insbesondere mit der Gestaltung von Veränderungen und Verbesserungen der Organisationen beschäftigt:

- Mit Mitarbeitern Visionen entwickeln und teilen
- Rollenvorbild sein
- Kundenorientierung
- Treiber im Veränderungsprozess sein
- Motivation der Mitarbeiter
- Ressourcen bereitstellen
- Leistung honorieren

Zur Entwicklung seiner Theorie befragte Bennis Anfang der achtziger Jahre etwa 90 Führungskräfte, die erfolgreich Einfluss auf ihre Unternehmen genommen hatten. Er unterschied dabei erstmals zwischen Führungskräften und Managern. Als Führungskräfte bezeichnete er die Menschen, die die richtigen Aufgaben stellten, als Manager dagegen diejenigen die (lediglich) ihre Aufgaben erfüllten. „Beide Rollen sind gleich wichtig, unterscheiden sich jedoch erheblich. Ich beobachte leider immer wieder, dass Manager gekonnt die falschen Aufgaben erfüllen.“ (Bennis, 1994, S. 121). Später detaillierte er diese Unterscheidung weiter (Bennis, 1996, S. 48 f).

Manager...	Führungskräfte...
verwalten	sorgen für Innovation
sind Kopien	sind Originale
bewahren	entwickeln weiter
konzentrieren sich auf Systeme und Strukturen	konzentrieren sich auf Menschen
verlassen sich auf Kontrolle	wecken Vertrauen
denken kurzfristig	haben langfristige Perspektiven
fragen „Wie und wann?“	fragen „Was und warum?“
haben nur den Gewinn vor Augen	beobachten den Horizont
ahmen nach	sind schöpferisch
akzeptieren den Status quo	stellen in Frage
sind brave Soldaten	sind ihre eigenen Herren
packen die Sache richtig an	packen die richtige Sache an
lernen durch Schulung	streben nach Bildung

Tabelle 3: Unterscheidung Manager und Führungskräfte

Wir wollen uns dieser polarisierenden Unterscheidung nur bedingt anschließen. Sie trifft nicht die in Deutschland übliche Beschreibung eines Managers. Wir können uns vorstellen, dass hier in Europa eine Unterscheidung zwischen Macher/Manager und Beamter/Verwalter den Aufruf zum Wandel besser beschreibt als die Differenzierung zwischen Führung und Manager. Doch auch dabei müssen wir uns bewusst sein, dass es sich bei der Beschreibung um Appelle, nicht um gesicherte Erkenntnisse handelt. Solche Vergleiche sind typische Erscheinungen des Wandels. Das Neue wird mit allen guten Assoziationen belegt, während der Abschied vom Bestehenden durch bewusstes Überzeichnen vor allem der bekannten negativen Erscheinungen in Verbindung gebracht wird (vgl. Gebert, 1995, S. 713 ff).

Wie wir gesehen haben, sind die Aufgaben einer Führungskraft nicht klar beschreibbar. Sie sind insbesondere nicht fix. Sie stellen sich zu unterschiedlichen Zeiten anders dar. Es kommt nicht von ungefähr, dass Weber der Sicherung der Stabilität den Vorrang gab: unter sonst gleichen Bedingungen haben die Organisationen einen Vorteil, deren Strukturen optimiert sind. Die Umsetzung funktioniert dann am besten, wenn die idealtypisch angestrebten Abläufe eingehalten werden. Oberste Aufgabe ist es daher, für den reibungslosen Ablauf zu sorgen. In einer stabilen Umwelt erscheinen Veränderungen als Verschwendung von Ressourcen.

Mehr oder weniger regelmäßig auftretenden Krisen zeigen, dass einmal eingeschlagene Wege nicht für alle Zeiten gültig sind. Veränderungen sind notwendig. Dabei bilden sich zwei Argumentationsmuster: Die Verfechter der Struktur betonen immer wieder, dass nicht das System zu ändern sei, sondern die Menschen endlich auch nach den Strukturen leben sollten, die sich selbst gegeben haben. Dagegen betonen Strukturveränderer die Grenzen von Strukturen und die Unmöglichkeit, dass Menschen Strukturen über ein gewisses Maß hinaus folgen können. Führungskräfte erhalten hierbei die Aufgabe, Auswege aus Sackgassen zu finden. Oberstes Ziel ist nicht mehr die Optimierung der bestehenden Abläufe, sondern das Erkennen von Chancen in geänderten Bedingungen. Mitarbeiter gilt es zu ermuntern und zu befähigen, über ihren Tellerrand zu schauen.

3.3.3 Symbolische Führung

Führung wirkt nicht allein über die Klärung von Zielen und die Kontrolle von Ergebnissen. Vielmehr findet Führung in einer spezifischen Unternehmens-

kultur statt (Rosenstiel, 1995a). Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehört es demnach auch, den Glauben an die Bedeutung von Führung zu stabilisieren. „Führung hat demnach den Zweck zu verfolgen, trotz objektiver Widerstände Akzeptanz für Führungsentscheidungen bei den Geführten zu sichern, und zwar in der Weise, dass diese den Führenden Rationalität zuschreiben“ (Rosenstiel, 1995a, S. 21). Die Handlungen der Führungskräfte müssen als Ausdruck der Unternehmenskultur interpretierbar sein. Die Aktivitäten der Führungskräfte werden nicht nur nach ihren objektiven Sachverhalten sondern auch hinsichtlich ihres symbolischen Gehalts interpretiert. Symbole verleihen der Führung Sinn. Symbole erhalten durch Führung erst Sinn.

Mit Hilfe dieses Ansatzes lässt sich beispielsweise erklären, dass es einen Unterschied macht, über einen Bonus für besondere Leistungen durch aufmerksames Lesen des Gehaltszettels zu erfahren oder die Nachricht in einem persönlich gehaltenen Schreiben des Vorgesetzten übermittelt zu bekommen: Die Information ist in beiden Fällen dieselbe, das Schreiben dient aber zusätzlich als Symbol persönlicher Wertschätzung.

Symbole können in unterschiedlichen Formen auftreten:

- Verbal (Geschichten, Mythen, Anekdoten)
- Durch die Gestaltung der Interaktion (Riten, Zeremonien, Feste, Vorstandsbesuche, Einführung neuer Mitarbeiter)
- In Objekten (Statussymbole, Logos, Architektur, Kleidung usw.)

Neuberger veranschaulicht den Zusammenhang zwischen funktionaler, an Fakten orientierter Führung und symbolischer Führung am Beispiel des Assessment Centers.

Die folgende Abbildung zeigt die Doppelnatur von Fakten in der symbolischen Führung. Danach stehen Assessment Center für eine bestimmte Form der Wirklichkeit: Sie sind erlebbar, es werden Beurteilungen vorgenommen und aus den Beurteilungen resultieren Entscheidungen. Diese Entscheidungen münden in weitere Handlungen, wie Überreichung eines Angebots, Feedback an die nicht eingestellten Kandidaten.

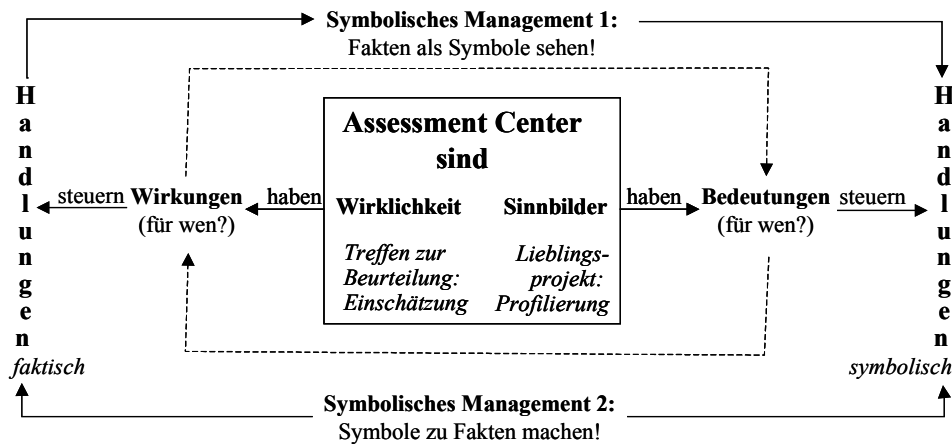


Abb. 3: Die Doppelnatur des Assessment Center in der symbolischen Führung (Quelle: Neuberger, 2002, S. 651).

Assessment Center stehen aber auch als Sinnbilder/Symbole für eine bestimmte Haltung des Unternehmens: Wir nehmen die Personalauswahl ernst, Mitarbeiter sind wichtig, wir geben uns alle erdenkliche Mühe bei der Auswahl. Auch dies führt zu bestimmten Handlungen: Wir verwenden aufwändige, wissenschaftlich gesicherte Übungen, wir diskutieren lange über unsere Beobachtungen, wir machen uns die Entscheidung nicht einfach. Es entsteht der Eindruck von rationalem Handeln.

Aus den beiden Perspektiven (Fakten und Symbole) kann man jetzt einen Kreis schließen, der das System Assessment Center immun gegen Kritik macht: Aus den Fakten (Auswahl einer kleinen Quote von Kandidaten mit Hilfe aufwändiger Verfahren) werden Symbole (das Unternehmen akzeptiert nur die Besten). Diese Symbole wirken zurück auf die Handlungen (strenge Urteile, kleine Auswahlquote) und schaffen damit neue Fakten.

Diese zirkuläre Verbindung benötigt zu ihrer Verstärkung keine objektiven Hinweise zur Qualität oder zum Nutzen des Assessment Center. Die Abschaffung des Assessment Centers müsste dagegen umfangreich gegen die Vermutung verteidigt werden, das Unternehmen nimmt die Mitarbeiter nicht mehr ernst, man gibt sich jetzt mit weniger zufrieden, etc.

Die Aufgaben einer Führungskraft liegen also auch darin, die Symbole der Organisation zu kennen und zu nutzen und damit die Führung als solche im Unternehmen zu sichern.

3.4 Anforderungen an eine Führungskraft

Die Anforderungen an eine Führungskraft wurden vielfach untersucht. Insbesondere Vertreter der Eigenschaftstheorie der Führung versuchten wiederholt, Merkmale der Personen zu erkennen, die eine erfolgreiche Führungskraft auszeichnen. Aus den Ausführungen zu den Aufgaben und Rahmenbedingungen dürfte klar geworden sein, dass es endgültige Anforderungen nicht gibt. Bei der Beschreibung der Anforderungen müssen wir voraussetzen, dass die oben genannten Trends und die daraus resultierenden Aufgaben tatsächlich relevant werden. Folgt man diesen Vorstellungen, dann wird deutlich, dass die Bedeutung der Fachkompetenz als Führungsanforderung abnimmt, zugunsten von sozialen Fähigkeiten und Kompetenzen der Selbstregulation.

Bei Regnet (1995, S. 49 f) finden sich sinngemäß folgende Fähigkeiten, die den Umgang mit Veränderungen und Unsicherheit meistern helfen:

- **Flexibilität:** Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf neue Situationen einzustellen, lebenslang zu lernen und auch die Organisation auf eine Lernende Organisation umzustellen.
- **Teamfähigkeit:** Die Bereitschaft und Fähigkeit, in sich verändernden (Projekt-)Gruppen mit unterschiedlichen Rollen zum Erfolg beizutragen
- **Begeisterungsfähigkeit:** Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich selbst und andere für den Alltag wie auch für Veränderungen motivieren können.
- **Kreativität:** Die Bereitschaft und Fähigkeit bestehende Strukturen zu hinterfragen und neue Problemlösungen zu entdecken.
- **Kommunikative Kompetenz:** Die Bereitschaft und Fähigkeit, in der Auseinandersetzung mit anderen gemeinsame Ziele zu verwirklichen.
- **Konfliktfähigkeit:** Die Bereitschaft und Fähigkeit, Konflikte als Chance für Verbesserungen zu erkennen und die dabei entstehenden Energien zielorientiert zu führen.
- **Systemisches, ganzheitliches Denken:** Die Bereitschaft und Fähigkeit, von linearen Denkmustern zu abstrahieren. Insbesondere geht es darum, Problemlösungen nicht auf lineare Denkmuster mit einfachen Wenn-dann

Beziehungen zu begrenzen, sondern ein weit gefasstes Verständnis für neue Chancen zu entwickeln.

Bennis (1996) setzt sich ausführlich mit den Anforderungen an Führungskräfte auseinander. Er gelangt zu der Überzeugung, dass eine gute Führungskraft zu werden fast dasselbe ist, wie ein guter Mensch zu werden. Zu erreichen ist dies über beständiges Lernen. Er fordert dazu auf, der Bildung auch in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung einen breiteren Raum zu geben. Bildung wird aus seiner Sicht gefördert durch induktives, versuchsweises Vorgehen, das sich dynamisch den Veränderungen anpasst, weil die Prinzipien des Handelns verstanden wurden.

Wir werden noch an verschiedenen Stellen auf weitere Anforderungen stoßen. Insbesondere die Führungstheorien gehen von jeweils speziellen Anforderungen an die Führungskräfte aus.