

978-3-7910-3316-7 von Rosenstiel/Regnet/Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern/  
7., überarbeitete Auflage  
© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag ([www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de))

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

---

# Führung von Mitarbeitern

Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement

herausgegeben von  
Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet  
und Michel E. Domsch

7., überarbeitete Auflage

2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Herausgeber:**

em. Prof. Dr. Dr. h.c. **Lutz von Rosenstiel**, Institut für Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, München;  
Prof. Dr. **Erika Regnet**, Fakultät für Wirtschaft, Hochschule Augsburg;  
Prof. Dr. **Michel E. Domsch**, Institut für Personal und Arbeit, Helmut Schmidt-Universität, Hamburg.

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

ISBN 978-3-7910-3316-7

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Weiß  
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart  
Druck und Bindung: C.H. Beck, Nördlingen

Printed in Germany  
August 2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# Teil I

## Führung: Basiswissen und Perspektiven

### Einführung

Führung ist wichtig, seit es soziales Leben auf dieser Erde gibt. In der Wissenschaft gewinnt die Thematik der Führung jedoch erst in jüngerer Zeit an Gewicht. Selbstverständliches wird kaum bedacht und besprochen. Dort aber, wo Selbstverständliches zur Problemlösung nicht mehr taugt, wo Schwierigkeiten dann entstehen, wenn man alte Wege geht, wird nachgedacht und um Rat gebeten.

Führung ist ein solches Gebiet. Tradierte und „bewährte“ Konzepte und Verhaltensweisen tragen nicht mehr. Vorgesetztenverhalten, das Mitarbeiter vor zwanzig oder dreißig Jahren klaglos akzeptierten, stößt heute bei den Geführten auf Widerstand. Rahmenkonzepte und konkrete Verhaltensweisen müssen neu durchdacht und sodann konkret eingeübt werden, damit den aktuellen und den zukünftigen Anforderungen begegnet werden kann.

Im einführenden Beitrag klärt VON ROSENSTIEL den Begriff der Führung und zeigt, was sich bei Mitarbeitenden wie zielbezogen beeinflussen lässt. Dies kann zum einen durch organisationale und technische Strukturen erfolgen, aber auch und wesentlich durch das Verhalten – insbesondere die Kommunikation durch die Führungskräfte. Es sind nun aber nicht die Eigenschaften oder Verhaltensweisen der Vorgesetzten allein, die den Führungserfolg – wie immer er bestimmt sein mag – determinieren, sondern es ist stets das Zusammenspiel zwischen der Person des Führenden und den Besonderheiten der Führungssituation. Hier gilt es für den Führenden, sein Verhalten flexibel an die Anforderungen der Situation und die Besonderheiten des angestrebten Ziels anzupassen, damit der Erfolg gesichert werden kann.

Dieses Geschehen, das auf den ersten Blick so rational erscheint – der Vorgesetzte wählt jene Verhaltensweisen, die nach vernünftiger Überlegung am besten zum Erfolg beizutragen versprechen –, ist allerdings in einem wesentlichen Bereich der rationalen Kontrolle nicht voll zugänglich. Daher wird in diesem einführenden Beitrag auch für die tiefenpsychologischen Grundlagen der Führung sensibilisiert sowie darauf verwiesen, dass die Führungswirkung ebenfalls darauf beruht, wie das Führungsverhalten von den Geführten gedeutet wird.

Wenn man heute Führungskräfte für ein Unternehmen gewinnen will oder sie im Zuge der Personalentwicklung „aufzubauen“ sucht, so sollte man sich fragen, welche Anforderungen an die Führungskräfte in der Zukunft vermutlich gestellt werden. Hier häufen sich – nicht nur aufgrund eines Blicks nach Ostasien – die Hinweise, dass es gerade die „weichen“, die „soft facts“ sind, die in Zukunft für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und für den Erfolg der einzelnen Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich wesentlich sind. Führung wird zunehmend zu einer Koordination von Spezialisten, die im Bereich ihres Detailwissens dem Vorgesetzten häufig deutlich überlegen sind. Wer hier erfolgreich führen und koordinieren will, muss zur Teamarbeit befähigt sein, muss Mitarbeiter motivieren und sich flexibel und sensibel auf sie einstellen können. Dies zeigt REGNET in ihrem Beitrag.

Hat man erkannt, welche Anforderungen an künftige Führungskräfte gestellt werden, oder hat man diagnostiziert, wo schon angesichts heutiger Anforderungen Defizite liegen, so gilt es, gezielt Führungskräfte zu entwickeln, zu trainieren, um ihre relevante Verhaltenskompetenz zu

verbessern. Entsprechend gehört Führungstraining heute zu den Aufgaben eines jeden Unternehmens, das den Faktor Führung respektiert. VON ROSENSTIEL zeigt, was dabei zu bedenken ist, und weist spezifisch auf das Transferproblem hin, d. h. auf die Problematik, dass jene im Training erworbenen Verhaltensweisen nicht oder nur unzureichend in die Praxis übertragen werden. Beispiele verdeutlichen, dass diese Übertragung doch ermöglicht werden kann, wenn man die Entwicklungsmaßnahmen und Rahmenbedingungen entsprechend konzipiert.

Immer stärker ist das Gewinnen und das Halten von hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften für die Unternehmen eine Herausforderung. Sie müssen sich im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber positionieren, um erfolgreich zu sein. REGNET und LEBRENZ demonstrieren zunächst auf der Basis von zwei eigenen empirischen Studien, welche Entscheidungskriterien die Arbeitgeberwahl bestimmen. Anschließend wird aufgezeigt, wie durch intensives Personalmarketing und durch zufriedenstellende Gestaltung der Arbeitsbedingungen die Arbeitgeberattraktivität wesentlich gesteigert werden kann.

Unternehmenskrisen sind für die Wirtschaft zu normalen und permanenten Begleiterscheinungen unternehmerischen Handelns geworden. Ihnen kann man durch ein proaktives oder durch ein reaktives Krisenmanagement begegnen. KAISER und KOZICA befürworten in ihrem Beitrag eindeutig ein proaktives Vorgehen und ein zukunftsfähiges Personalmanagement durch Schaffung von Flexibilisierung bei der Personalausstattung. Im Mittelpunkt steht hier die numerische Flexibilität, die durch den Einsatz neuer Beschäftigungsformen geprägt ist.

Die Fragen nach der geeigneten Flexibilisierung werden auch noch in weiteren Beiträgen aufgegriffen – hierzu sei insbesondere auf Teil VI „Organisationsstrukturen und ihre Veränderung“ sowie auf Teil VII „Das gesellschaftliche Umfeld“ hingewiesen.

Lutz von Rosenstiel

# Grundlagen der Führung

1. Führung: Was ist das?
2. Kriterien des Führungserfolgs
3. Die Person des Führenden
4. Dimensionen des Führungsverhaltens
5. Die Berücksichtigung der Situation
6. Tiefenpsychologische Grundlagen der Führung
7. Symbolische Führung und Unternehmenskultur
8. Transaktionale und transformationale Führung
9. Abschluss

Jede Organisation, jedes Unternehmen bedarf der Führung, um Ziele zu erreichen. Wir wollen daher zunächst danach fragen, wie Führung umschrieben werden kann und was darunter zu verstehen ist.

## 1. Führung: Was ist das?

Jeder, der Mitarbeiter führt, weiß, was Führung ist. Allerdings wird das Selbstverständliche häufig wenig reflektiert, da Selbstverständliches meist wenig Bedachtes ist. Es erscheint daher lohnend und nützlich, den Begriff der Führung zu klären und knapp zu durchleuchten.

Führung ist zielbezogene Einflussnahme (v. ROSENSTIEL, MOLT & RÜTTINGER, 2005; NEUBERGER, 2006). Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen (COMELLI & v. ROSENSTIEL, 2009). Konkret kann ein derartiges Ziel beispielsweise in der Erhöhung des Umsatzes, in der Verbesserung des Betriebsklimas oder in der Unterstreichung bestimmter Qualitätsstandards bestehen. Die Wege dieser Einflussnahme sind jedoch höchst unterschiedlich. Gliedert man grob, so ist auf zwei Arten besonders hinzuweisen, die in sich wiederum vielfach ausdifferenziert werden können. Es handelt sich dabei einerseits um die Führung durch Strukturen, andererseits um die Führung durch Personen.

### 1.1 Führung durch Strukturen

Das Verhalten vieler Stelleninhaber in Organisationen wird zielbezogen beeinflusst, ohne dass unmittelbar irgendeine Person diesen Einfluss ausübt. Es sind Strukturen, die Aktivitäten steuern und koordinieren. Solche Strukturen können ganz unterschiedliche Qualität haben: Man denke an Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften; man denke aber auch an unterschiedliche Anreizsysteme wie z. B. ein Prämien- oder Leistungslohnsystem, an Personalentwicklungsprogramme oder ein ausgeklügeltes System von Statussymbolen; aber auch an „weiche“ Faktoren wie ungeschriebene Normen oder die Unternehmenskultur; man denke aber ebenfalls an die konkrete Gestaltung eines Arbeitsplatzes oder vieles andere mehr. Das letztgenannte Beispiel macht sogar besonders deutlich, um was es geht. Ein Fließband etwa

bestimmt in sehr strenger Weise, was ein Arbeiter zu tun hat. Durch die Struktur dieser Technik wird minutiös festgelegt, wie jeder Handgriff wann ausgeführt werden soll. Der Meister muss nur im Ausnahmefall eingreifen; er wird zum „Lückenbüsser der Organisation“.

In welchem Maße in manchen Organisationen Führung durch Strukturen erfolgt, wird erkennbar, wenn man z. B. Filialen oder Zweigstellen zentral gesteuerter Warenhaus-, Restaurant- oder Hotelketten besucht. Ob man in München oder Hamburg einkauft, man wird auf sehr ähnliche Angebote und Angebotspräsentationen stoßen. Ob man in Zürich oder London zum Essen geht, der Hamburger wird identisch gewürzt sein. Ob man in Paris oder New York übernachtet, dem Hotelzimmer ist dies nicht anzusehen. Alles – bis ins Detail hinein – ist geregelt, festgeschrieben, geordnet. Raum für die Kreativität einzelner Mitarbeiter besteht kaum; die Führenden greifen nur dann ein, wenn im zentral geordneten und vorgeplanten Ablauf Störungen entstehen. Wir nähern uns hier dem „Ideal“ der bürokratischen Organisation (WEBER, 1921/1964): Führung durch Strukturen, nicht durch Menschen.

## 1.2 Führung durch Menschen

Jeder, der die Praxis kennt, weiß es: Auch wenn die Vorschriften noch so eng erscheinen, Ausnahmefälle bis ins Detail durch Sondervorschriften geregelt sind, die Menschen – und hier insbesondere die Führungskräfte – machen es aus, wie die Vorschrift in gelebte Realität umgesetzt wird. Am Führenden wird es meist liegen, ob trotz der bzw. mit den Vorschriften flexibel und kreativ gearbeitet oder „Dienst nach Vorschrift“ ausgeübt wird. Das Verhalten des Vorgesetzten, seine Art, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren, Mitarbeiter durch Gespräche zu motivieren, Ergebnisse zu kontrollieren, wird zum zentralen Bestandteil der Führung, die sich dann als

- zielbezogene Beeinflussung von Unterstellten,
- durch Vorgesetzte,
- mit Hilfe der Kommunikationsmittel definieren lässt (NEUBERGER, 1976; v. ROSENSTIEL, MOLT & RÜTTINGER, 2005).

Dabei lässt sich die Frage, wie man eine so verstandene Führung aus der Sicht der Praxis verbessern, d. h., erfolgreicher machen kann, zweifach stellen:

- Wer führt erfolgreich, d. h., wen sollen wir einstellen, befördern etc. (*Selektionsfrage*)?
- Wie führt man erfolgreich, d. h., auf welches Verhalten hin sollen wir schulen, trainieren, weiterbilden (*Personalentwicklungsfrage*)?

Gewiss mag es von Fall zu Fall unterschiedlich sein, ob der größere Einfluss von den Strukturen oder von den Personen ausgeht. Zu vernachlässigen ist jedoch der Stil, die Art und Weise des Umgangs mit Menschen beim zuständigen Führenden niemals. Es kommt (auch) auf den Menschen an.

Empirische Analysen belegen dies. Untersucht man, wie viel Prozent der Arbeitszeit Vorgesetzte mit Kommunikation verbringen, so erstaunt das Ergebnis. Meist sind dies 80 bis 95 Prozent, falls man Kommunikation weit versteht, d. h., nicht nur als Vier-Augen-Gespräche, sondern auch Aktivitäten als Teilnehmer von Gruppengesprächen, als Vortragender oder Teilnehmer bei Tagungen und (Video-)Konferenzen, beim Telefonieren, beim Erstellen oder Lesen von Schriftgut, elektronischen Nachrichten etc. mit einbezieht. Die Kommunikationszeit, die jedoch den Mitarbeitern gewidmet wird, ist angesichts der vielfältigen Aufgaben des Führenden knapp; sie liegt meist unter 20 Prozent, die Qualität der Kommunikation ist angesichts fehlender Ausbildung der meisten Fachvorgesetzten auf dem Felde kommunikativer Kompetenz unzureichend.

Eines ist offenkundig: Für den Inhalt der Kommunikation, die Botschaft, ist man in der Ausbildungszeit qualifiziert worden. Man hat Ingenieurwissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Jura etc. studiert. Unausgesprochen aber wird vorausgesetzt, dass man das „Wie“ beherrscht, dass man mit den jeweiligen Partnern angemessen darüber sprechen kann, dass man die inhaltlichen Gedanken den Mitarbeitern überzeugend darlegt (vgl. die entsprechenden Beiträge von REGNET und NEUMANN, in diesem Band). Nicht selten liegt hier ein Irrtum vor. Untersuchungen, die festzustellen suchen, wo die Mitarbeiter „der Schuh drückt“, kommen häufig zum Ergebnis, dass die Verhaltensweisen der Vorgesetzten Grund für Enttäuschungen, Frustrationen oder Ärger sind. Führen als Einflussnahme mit Hilfe der Kommunikationsmittel – der verbalen, nonverbalen – wurde nicht gelehrt und gelernt.

Dies wiederum wird im besonderen Maße dann zum Problem, wenn Führung durch Menschen im Unternehmen wichtiger wird als Führung durch Strukturen. Und dies gilt besonders dann, wenn die Umwelt des Unternehmens – z. B. die Technikentwicklung, der Personalmarkt, der Beschaffungsmarkt, der Absatzmarkt in Zeiten der Globalisierung und des Wandels – so dynamisch ist, dass flexible Antworten des Unternehmens sofort nötig sind und Strukturen viel zu starr wären. Es gilt aber auch dann, wenn selbstbewusste und fachkompetente Spezialisten von einem Vorgesetzten koordiniert werden müssen, der im Detail weniger versteht als seine Mitarbeiter.

Es gibt nun ohne Frage Vorgesetzte, die den daraus erwachsenden Anforderungen besser entsprechen als andere, die also erfolgreicher führen. Was aber heißt Führungserfolg?

## 2. Kriterien des Führungserfolgs

Wird die Organisationspsychologie aus dem Anwendungsfeld heraus dazu aufgefordert, Bedingungen des Führungserfolgs zu erforschen, so muss sie zunächst zurückfragen, was denn unter Führungserfolg zu verstehen ist. Tatsächlich lassen sich in Wissenschaft und Praxis weit über 1.000 verwendete Kriterien aufzeigen (WITTE, 1995; NEUBERGER, 2006). Während bei Validierungen des Assessment Centers (vgl. den Beitrag von SCHULER, „Auswahl von Mitarbeitern“, in diesem Band) meist Kriterien verwendet werden, die an der Person des Führenden festgemacht und direkt oder indirekt aus der Fremdbeurteilung abgeleitet werden, wie z. B. Ergebnisse der Personalbeurteilung, erreichte hierarchische Positionen in der Zeit oder Gehaltshöhe, verwenden Forscher, die die Wirkungen spezifischen Führungsverhaltens untersuchen, meist Kriterien, die sich auf die geführte Gruppe beziehen. Diese lassen sich zum Teil einer Effizienzdimension wie z. B. Quantität oder Qualität der erbrachten Leistung, operationalisiert über Produktions- oder Absatzdaten, Reklamationszahlen, Patentanmeldungen etc. zurechnen, zum anderen eher einer Humandimension, wie Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Konflikthäufigkeit in der geführten Gruppe, Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen etc. Einige der häufig verwendeten Kriterien liegen zwischen diesen beiden Dimensionen, wie z. B. Fluktuations- und Fehlzeitenrate, Qualifizierung der Mitglieder der Gruppe, Zahl der Verbesserungsvorschläge etc. Es ist letztlich eine unternehmenspolitische Entscheidung, an welchen Kriterien Vorgesetzte gemessen und beurteilt werden. Derartige unternehmenspolitische Entscheidungen fallen explizit in der Praxis jedoch selten. Zwar nennen geschriebene Führungsgrundsätze derartige Kriterien häufig, doch erfolgt die Beurteilung, geht es um Gehalts- oder Karrierechancen, meist an anderen Maßstäben. Häufig muss man, wenn man dieses Feld analysiert, zwischen manifesten und latenten Kriterien unterscheiden. So fanden z. B. LUTHANS et al. (1988), dass Führungskräfte, die rasch Karriere machten, besonders viel Kommunikationszeit in die „Mikropolitik“ und die Netzwirkbildung investierten, jedoch sehr wenig in die Förderung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Jene Führungskräfte dagegen, deren Mitarbeiter engagiert, loyal und zufrieden waren, investierten ihre Kommuni-



kationszeit vor allem in die zu erledigende Aufgabe und die Förderung ihrer Mitarbeiter. Um Mikropolitik kümmerten sie sich kaum. Das aber wurde vom Unternehmen nicht durch Karrierechancen belohnt.

Die Orientierung an der Nützlichkeitsperspektive hat die organisationspsychologische Führungsforschung über Jahrzehnte in einen atheoretischen Pragmatismus und damit in ein Dilemma geführt. Sie neigte in ihren „Hypothesen“ zu einer monokausalen, auf die Person des Führenden fixierten Betrachtungsweise: Es seien Merkmale der Person des Führenden oder ihre Führungsverhaltensweisen, die die Ursache des Führungserfolgs – wie auch immer er operationalisiert ist – seien. Diese monokausale Betrachtungsweise widerspricht entschieden dem, was heute als Konsens in der Führungsforschung gelten darf (WEINERT, 1989, S. 555):

- (1) „Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt);
- (2) Führung ist intentionale soziale Einflussnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird, u. a. m.);
- (3) Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.“

Dennoch – die Person des Führenden ist als eine Bedingung des Führungserfolgs nicht wegzudenken und soll daher nachfolgend analysiert werden.

### 3. Die Person des Führenden

Erkennt man, dass der Führung durch Personen besonderes Gewicht zukommt, so ist es erforderlich, sich mit der Person des Führenden auseinander zu setzen. Dabei wollen wir uns zunächst mit den sogenannten „Führungseigenschaften“ beschäftigen.

#### 3.1 Die Eigenschaftstheorie der Führung

Der diese Theorie leitende Grundgedanke ist auf den ersten Blick höchst plausibel und entspricht zudem den „Führungstheorien“ vieler Laien („Bismarck schuf das Deutsche Reich“, „Führungseigenschaften bestimmen den Erfolg“, „Eine starke Persönlichkeit setzt sich überall durch“).

Ausgehend von der Annahme, dass es bestimmte Eigenschaften der Person sind (z. B. „Extraversion“), die den Führungserfolg bedingen, verglich man derartige als bedeutsam vermutete Eigenschaften in ihrer Ausprägung entweder bei Personen, die eine Führungsposition erreicht hatten, mit entsprechenden Merkmalen von Personen, die das nicht geschafft hatten, oder aber bei Personen, die mit der von ihr geführten Gruppe erfolgreich waren, mit solchen, die keinen Erfolg hatten. Die dahinter stehende praxisbezogene Programmatik ist offensichtlich:

- (1) Es soll zunächst analysiert werden, welche Eigenschaften kennzeichnend für Personen in Führungspositionen bzw. für erfolgreich Führende sind.
- (2) Testverfahren sollen entwickelt werden, die sich zur Messung der genannten Eigenschaften eignen.
- (3) Bewerber für Führungspositionen werden mit den genannten Testverfahren untersucht; diejenigen, die die besten Testwerte erreichen, haben künftig mit der größten Wahrscheinlichkeit Führungserfolg.

Die Vielzahl der empirischen Analysen zum Auffinden von Führungseigenschaften wurde in verschiedenen Überblicksartikeln zusammengefasst (NEUBERGER, 1976; GEBERT & V. ROSEN-

STIEL, 2002; v. ROSENSTIEL & NERDINGER, 2011). Tatsächlich fand man bei einer Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen einen korrelativen Bezug zum Führungserfolg bzw. zum Erreichen einer Führungsposition. Man hat versucht, die wichtigsten Befunde zu gruppieren in:

- (1) Befähigung (Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilskraft);
- (2) Leistung (Schulleistung, Wissen, sportliche Leistung);
- (3) Verantwortlichkeit (Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen, Wunsch sich auszuzeichnen);
- (4) Teilnahme (Aktivität, Soziabilität, Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor);
- (5) Status (sozioökonomische Position, Popularität).

Das klingt plausibel. Die Probleme werden jedoch dann deutlich, wenn man ins Detail geht. Das sei am Beispiel einer „Führungseigenschaft“, der Intelligenz, gezeigt.

Persönlichkeitsmerkmal	Anzahl der Studien	durchschnittliche Korrelation	höchste Korrelation	niedrigste Korrelation	Quelle
Intelligenz	15	.26	.90	-.14	STOGDILL (1948)

Tab. 1: Zusammenhang zwischen Intelligenz und Führungserfolg

Hier zeigt die Forschung, dass zwar Indikatoren der Intelligenz meist deutlich positiv mit dem Führungserfolg verbunden sind (SCHMIDT & HUNTER, 1998), jedoch ist die Streuung groß. Manche Studien weisen eine sehr enge Beziehung nach, in anderen besteht überhaupt keine. Die Ursachen dürfen nicht allein darin gesucht werden, dass zur Operationalisierung von Führung bzw. Führungserfolg einerseits und von Intelligenz andererseits unterschiedliche Verfahren oder Messvorschriften herangezogen wurden, sondern primär darin, dass in den meisten dieser Untersuchungen Führung in höchst unterschiedlichem Kontext analysiert wurde, d. h., keineswegs allein in Betrieben, sondern auch in Schulen, Freizeitorganisationen etc., und dass zudem auch nicht danach differenziert wurde, wer zu welchen Zielen geführt werden sollte.

Es ist offensichtlich, dass man die Führungssituation mit bedenken muss. Abbildung 1 visualisiert dies. Die Führungseigenschaften bestimmen zwar das Verhalten, aber nur im Zusammenspiel mit der konkreten Führungssituation bedingen sie das Führungsverhalten. Dieses Führungsverhalten – vermittelt über das Verhalten der Geführten – hat in bestimmten Situationen Erfolg, in anderen Misserfolg zur Konsequenz.

Unter spezifischen Bedingungen dürften bestimmte Eigenschaften der Person sich realisieren und verhaltenswirksam werden und zwar in einer solchen Weise, dass dadurch der Führungserfolg gefördert wird, in anderen dagegen haben sie kaum Einfluss auf das Verhalten. Oder das durch die Situation mitprovozierte Verhalten steht dem Führungserfolg eher im Wege. Dem versucht man heute im Rahmen des Assessment Center mit sogenannten „situativen Verfahren“ oder mit dem „multimodalen Interview“ (SCHULER, 2001) gerecht zu werden, indem man zum einen die konkrete künftige Führungssituation durch situative Übungen spezifisch zu simulieren trachtet und indem man die Eigenschaften der zu Beurteilenden eher verhaltens- als eigenschaftsbezogen erfasst. Also: Wie geht der Bewerber mit einer konkreten komplexen Organisationsaufgabe um, statt der Beantwortung von Fragen wie: „Baum verhält sich zu Wald, wie Gras zu X.“

Auf ein weiteres Problem empirischer Untersuchungen zur Fundierung der Eigenschaftentheorie sei verwiesen. Positive Korrelationen werden fast stets in dem Sinne interpretiert, dass

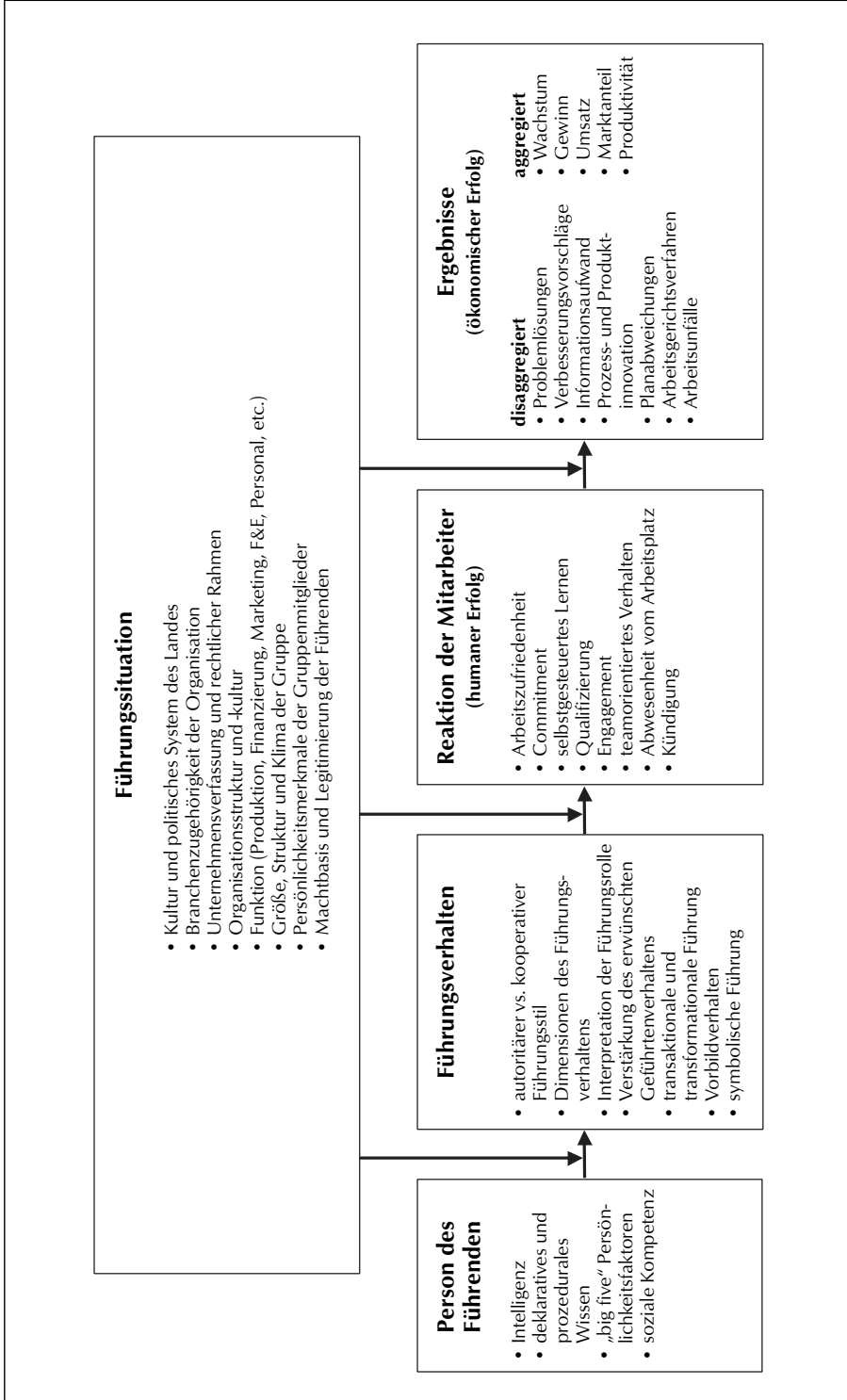


Abb. 1: Verknüpfung von Führungspersönlichkeit, Führungsverhalten, Führungsverhalten, Führungssituation und Führungserfolg im theoretischen Modell

die Eigenschaft die Ursache des Führungserfolgs sei. Daraus ergibt sich auch die Legitimation, eigenschaftsbezogene Tests zur Führungsauslese zu verwenden. Es ist aber durchaus denkbar, dass andere Kausalitäten wirken, z. B. nach dem Konzept: „Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand“. In diesem Sinne ist es sehr wohl vorstellbar, dass Selbstsicherheit nicht nur Ursache von Führungserfolg, sondern Führungserfolg zumindest auch Ursache von Selbstsicherheit sein kann. Die Analysen machen zumindest plausibel, dass beide Wirkrichtungen anzunehmen und zudem gelegentlich möglicherweise Drittvariablen (z. B. Sozialschicht) für Persönlichkeitsmerkmale einerseits und Führungserfolg andererseits verantwortlich sind.

Die Kritik der Eigenschaftentheorie der Führung hatte allerdings gelegentlich die Überinterpretation zur Folge, dass Persönlichkeitseigenschaften gänzlich irrelevant für den Führungserfolg seien. Dies allerdings lässt sich aus den vorliegenden Daten keinesfalls ableiten (vgl. SCHULER, 2006, sowie Kapitel 3.8 in seinem Beitrag „Auswahl von Mitarbeitern“, in diesem Band).

Grob vereinfachend darf man festhalten: Wer als Führungskraft erfolgreich sein will, sollte über eine

- mindestens durchschnittliche Intelligenz verfügen,
- gute soziale Kompetenz aufweisen, d. h., sich auf ganz unterschiedliche Menschen in unterschiedlichen Situationen einstellen können,
- hohe Zielbindung unter Beweis stellen, d. h., die Motivations- und Willensstärke haben, ein für wichtig erkanntes Ziel auch bei Widerständen zu verfolgen,
- Offenheit für neue Erfahrungen zeigen, sich also flexibel auf die Herausforderungen einer sich wandelnden Situation einstellen können,
- ausgeprägte Lernfähigkeit und -bereitschaft haben, zu verstehen als Kompetenz, sich selbstorganisiert auf neue Situationen einzustellen und sich von alten – bisher erfolgreichen – Strategien handlungsorientiert zu verabschieden.

Vor darüber hinausgehenden Generalisierungen muss jedoch gewarnt werden, d. h., die Eigenschaften müssen vor dem Hintergrund der Führungssituation und vor dem Hintergrund anderer Persönlichkeitsmerkmale der Person interpretiert werden, mit denen sie in Interaktion stehen. Dem suchen die heute wohl besten Methoden der Führungskräfteauswahl – Assessment Center, biografische Inventare, situative Tests, strukturierte Interviews – gerecht zu werden. Über das konkrete Vorgehen sowie über die Stärken und Schwächen dieser Methoden berichtet SCHULER in seinem Beitrag „Auswahl von Mitarbeitern“ in diesem Band.

### 3.2 Der Führungsstil

Nicht nur die Eigenschaftentheorie, auch die experimentelle Führungsstilforschung geht davon aus, dass stabile Persönlichkeitzüge den Führungserfolg bestimmen.

Ausgangspunkt dieser Forschung waren politisch motivierte Experimente (LEWIN, LIPPITT & WHITE, 1939). Durch experimentelle Bedingungsvariation wurden drei Führungsstile „hergestellt“. Es handelte sich um den „autoritären“, den „demokratischen“ und den „Laissez-faire“-Stil. In diesen Untersuchungen fand man bei Jugendlichen in den USA der späten 30er Jahre, dass

- die Mehrzahl der Schüler mit dem demokratischen Führungsstil zufriedener war,
- sich in den autoritär geführten Gruppen ein aggressives Klima entwickelte,
- bei Anwesenheit des Führers die Leistung in den autoritär geführten Gruppen höher lag, dagegen in demokratisch geführten Gruppen bei Abwesenheit des Führers.

Ähnliche Untersuchungen experimenteller Art wurden in der Folge vielfach durchgeführt, wobei meist zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil unterschieden wurde.

Dabei zeigte es sich, dass die von LEWIN gefundenen Ergebnisse – zumindest hinsichtlich des Leistungskriteriums – nicht generalisiert werden können. Ein Vergleich 30 experimenteller Führungsstiluntersuchungen durch NEUBERGER (1972), den Tabelle 2 wiedergibt, verdeutlicht dies.

	Überlegenheit des		Keine eindeutige Überlegenheit eines Führungsstils
	autoritären Führungsstils	kooperativen Führungsstils	
Leistung	9	8	6
Einstellungen	6	17	5

Tab. 2: Beeinflusst der Führungsstil die Leistung und die Zufriedenheit?

SEIDEL (1978), der auch Felduntersuchungen in seine Führungsstilanalysen einbezog, kam zu ähnlichen Befunden. Ganz offensichtlich kommt es auch hier auf die Situation entscheidend an: Bei bestimmten Aufgabenstellungen, Arbeitsgruppenstrukturen, Persönlichkeitsmerkmalen der Geführten, gesellschaftlichen Normsystemen etc. führt eher der autoritäre, in anderen Bedingungen eher der kooperative Führungsstil zu besseren Leistungen, bzw. erfüllt die Erwartungen der Geführten und löst dort positive Einstellungen im Sinne der Zufriedenheit aus.

Auf ein grundlegendes Problem der experimentellen Führungsstilforschung sei hingewiesen. Sie geht letztlich mit anderen Begriffen und anderen Operationalisierungen von gleichen Grundannahmen wie die Eigenschaftentheorie aus, da sie den Führungsstil implizit als Persönlichkeitskonstante versteht: Durch entsprechende Manipulation der Versuchsbedingungen hatten die Führenden in den Experimenten sich kooperativ, d. h., Partizipation zulassend, oder autoritär, d. h., keine Partizipation zulassend, zu verhalten und zwar ohne Rücksicht auf die Situation. Reales Führungsverhalten aber ergibt sich stets aus der Interaktion zwischen Person und Situation. Diese wurde in den Führungsstilexperimenten durch den Versuchsaufbau explizit ausgeschlossen.

Vor einer Generalisierung der experimentellen Befunde auf Führungssituationen in Organisationen muss also gewarnt werden. Es dürfte kaum Führungskräfte geben, die immer – ohne Rücksicht auf die Situation – autoritär oder kooperativ sind. Ähnlich vorschnell wäre es, in Trainingsprogrammen alle Führungskräfte ausschließlich auf den kooperativen Führungsstil „einzuschwören“, wie es in vielen Unternehmen geschieht. Es gibt nicht „den besten Führungsstil“.

### 3.3 Dennoch: Die Person ist wichtig

Wo immer Menschen gemeinsam zielbezogen handeln, finden wir bestimmte Formen von Hierarchie. In ihrer Art und Ausprägung allerdings werden sie sich unterscheiden. Personen in Führungspositionen können einerseits beispielsweise als reine Funktionsträger erlebt werden, die aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz und/oder sie begünstigender Personalentscheidungen führen, aber grundsätzlich austauschbar erscheinen. Die Art ihrer Führung – richtig verstanden – wird von der Kompetenz der ihnen Unterstellten abhängen. Sind diese in fachlichen Belangen auch im Detail weniger qualifiziert als der Führende, so wird dieser vor allem durch Befehl (Ziele und Wege werden vorgegeben) oder präzisen Auftrag (das Ziel wird definiert, der Weg freigestellt) zu führen suchen. Ist dagegen, wie bei hochrangigen Spezialisten häufig, die Kompetenz der Geführten in den Detailfragen höher als die des Vorgesetzten, so wird die Füh-

rung durch Delegation erfolgen, d. h., es werden Aufgaben mit den dazugehörigen Rechten und Verantwortlichkeiten übertragen, innerhalb derer der Stelleninhaber selbst aktiv werden, Ziele setzen und Wege finden muss (HERSEY & BLANCHARD, 1977). Führung wird in diesem Fall zur Koordination der Spezialisten.

All dieses stellt sich nicht selten ganz anders dar, wenn die Person des Führenden kraft ihres Charismas oder aufgrund historischer oder struktureller Gründe erlebnismäßig „allgegenwärtig“ und „nicht austauschbar“ erscheint. Derartige Strukturen finden wir – um ein anschauliches Beispiel zu bringen – auf Schiffen vor, auf denen der Kapitän zum dominierenden Bestandteil der erlebten Organisationswirklichkeit erstarkt. Er ist allgegenwärtig; man kann sich ihm nicht entziehen, nicht nach Dienstschluss in eine von ihm nicht bestimmte Welt verschwinden, sondern man ist stets und immer im Umfeld seiner Gegenwart und lebt in der von ihm geformten und bestimmten Umgebung.

Nun ist Hierarchie etwas, was vermutlich auch im genetischen Code des Menschen verankert ist. So finden wir bei höheren Säugetieren und Menschen gleichermaßen, dass der Mächtige, der hierarchisch hoch Stehende, häufiger angesehen und beobachtet wird als andere Mitglieder der Sippe, des Verbandes oder der Gruppe. Man orientiert sich an seinen zustimmenden oder ablehnenden Reaktionen, steuert dadurch eigenes Verhalten und richtet sich nicht selten nach seinem Vorbild. Zeigen kleine Gesten, zustimmende Bemerkungen, anerkennende Kommentare etc., dass der Führende bestimmte erwünschte Verhaltensweisen oder Verhaltensergebnisse der Geführten wahrnimmt und positiv wertet, so wird die Aufmerksamkeit der Geführten spezifisch auf diese Verhaltensweisen oder Verhaltensergebnisse gelenkt. Es erfolgt ganz unausgesprochen zielbezogene Führung.

Ist ein bestimmter Stil des Umgangs miteinander, der das Unternehmen kennzeichnet, aus einer langen Tradition erwachsen und der Führende mit dieser Tradition identifiziert, so wird die daraus ableitbare Zielsetzung zur persönlichen Botschaft, die – über die Vorbildfunktion – von der Mannschaft übernommen wird. Über die Person kommt es zur Identifikation vieler mit dem Ziel.

## 4. Dimensionen des Führungsverhaltens

Den realen Gegebenheiten in Organisationen näher als die Führungsstilforschung steht der Versuch, beobachtbares Führungsverhalten von Vorgesetzten zu beschreiben, zu messen und in seiner Wirkung in Bezug auf bestimmte Kriterien des Erfolges zu analysieren. Besonders intensiv wurde dies im Rahmen der sogenannten Ohio-Studien betrieben (FLEISHMAN, 1973).

Zutreffend ausgegangen wurde von der Überlegung, dass Geführte das Verhalten der Führenden unmittelbar erleben und damit gültiger beschreiben können als Vorgesetzte, Kollegen oder Experten. Entsprechend wurden mit erheblichem empirischem Aufwand (vgl. FLEISHMAN, 1973; NEUBERGER, 2006) verschiedene Fragebögen entwickelt, mit deren Hilfe Geführte das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten anonym beschreiben sollten. Faktorenanalysen dieser und ähnlicher Untersuchungen erbrachten eine Vielzahl voneinander abhebbarer Führungsverhaltensdimensionen. Nahezu alle Untersuchungen bestätigten allerdings die beiden mit den höchsten Ladungen ausgestatteten, orthogonal zueinander stehenden Faktoren der Ohio-Untersuchungen:

- „Consideration“ (= praktische Besorgtheit, Mitarbeiterorientierung),
- „Initiating structure“ (= Aufgabeninitiierung und -strukturierung, Aufgaben- oder Leistungsorientierung).

Die Feststellung, dass diese Verhaltensdimensionen statistisch voneinander unabhängig sind, darf als Erkenntnisfortschritt gelten (vgl. Abb. 2). Denn die bislang dominierenden Vorstellungen

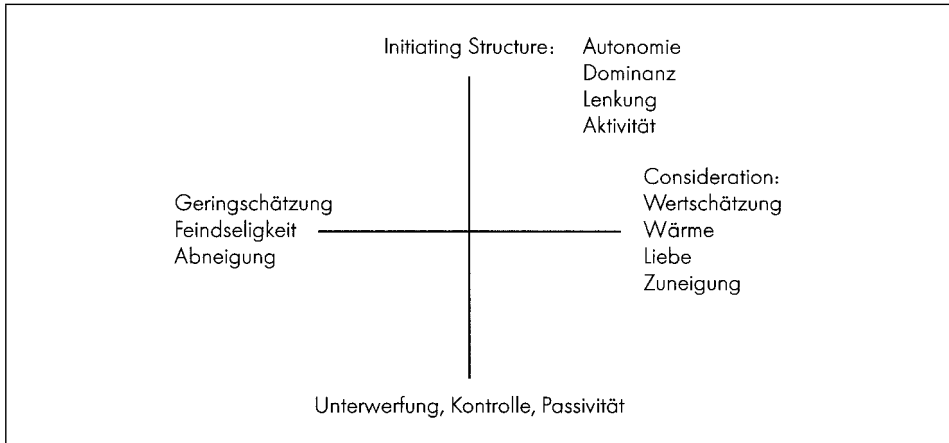


Abb. 2: Die Führungsverhaltensdimensionen der Ohio-Schule

gen der Michigan-Schule (LIKERT, 1961) waren von zwei Polen auf einer Dimension ausgegangen, d. h., es wurde angenommen, dass ein Vorgesetzter entweder an den Sachzielen und Aufgaben oder aber an den Mitarbeitern und ihren Bedürfnissen orientiert ist.

Das Aufzeigen der Unabhängigkeit dieser beiden Dimensionen erscheint nicht nur empirisch bedeutsam, sondern ist auch theoretisch begründbar: Bei der Führung von Gruppen gilt es ja (wie im Artikel über die Arbeitsgruppe gezeigt wird), den Gruppenzusammenhalt im Sinne der Kohäsion und die Zielerreichung im Sinne der Lokomotion zu sichern, was – wie die Ohio-Forscher zu zeigen geglaubt haben – durch die Person des Vorgesetzten geschehen sollte.

Entsprechend können die Befunde der Ohio-Forschung, obwohl inzwischen über ein halbes Jahrhundert alt, nach wie vor Gültigkeit beanspruchen und ihre Relevanz unter Beweis stellen, wie aktuelle empirische Analysen zeigen (JUDGE, PICCOLO & ILIES, 2004).

Führungsverhalten in Organisationen ist nun kein Selbstzweck, sondern es soll dazu beitragen, dass Ziele, die sich aus den übergeordneten Organisationszielen ableiten, im Sinne des Führungserfolgs realisiert werden. So lässt sich aus der Empirie folgern, dass „consideration“ des Vorgesetzten möglicherweise häufig zur Zufriedenheit der Geführten beiträgt, denn es zeigen sich hier in vorliegenden empirischen Studien überwiegend signifikant positive Korrelationen, während jene zwischen consideration und Leistung meist unsignifikant bleiben. Weniger eindeutig sind die Korrelationen dieser Kriterien mit „initiating structure“. Zwar ist erwartungsgemäß „initiating structure“ relativ häufig mit der Leistung positiv korreliert, doch gelangen viele Studien hier zu unsignifikanten Ergebnissen, während sich hinsichtlich der Korrelation zwischen initiating structure und Zufriedenheit positive und negative Korrelationen die Waage halten.

Untersuchungen im deutschsprachigen Raum (FITTKAU-GARTHE, 1971) zeigten, dass neben der Mitarbeiter- und der Aufgabenorientierung noch eine dritte Dimension bedeutsam ist, nämlich die *Mitwirkungs-* oder *Partizipationsdimension*.

Partizipationsorientierung bedeutet, dass Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden, die ihren Arbeitsplatz, ihr Aufgabengebiet, aber auch die Rahmenbedingungen bis hin zur Unternehmensstrategie betreffen, wobei das Ausmaß der Partizipation die gegebene Qualifikation der Mitarbeiter berücksichtigen muss. Partizipationsorientierung begünstigt die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Sie fördert die Qualifikation der Mitarbeiter, erhöht ihre Bereitschaft zur Mitarbeit in Situationen, in denen Widerstand zu erwarten ist, womit insgesamt Partizipationsorientierung beim Führen indirekt der Arbeitszufrie-

denheit und der Arbeitsleistung zugutekommt. Dies gilt konkret z. B. für Forschungs- oder Qualitätsziele. Gerade in anspruchsvollen und komplexen Aufgabenbereichen ist der Mitarbeiter im Detail häufig qualifizierter als der Vorgesetzte. Befehl und Fremdkontrolle können wegen mangelnder Detailkenntnis des Vorgesetzten nicht eingesetzt werden; es kommt auf Eigenmotivation und Selbstkontrolle an. Dies ist am ehesten durch partizipative Führung zu erreichen: Der Mitarbeiter identifiziert sich dann mit dem Ziel, erlebt die daran geknüpften Erfolge als eigene, die ihm Befriedigung verschaffen.

Sucht man grafisch darzustellen, dass die drei genannten Dimensionen Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung und Partizipationsorientierung voneinander unabhängig sind und dass sie zu jeweils andersartigen Kriterien des Führungserfolgs beitragen, so ergibt sich – wenn man grob vereinfacht – ein Bild, das Abbildung 3 zeigt.

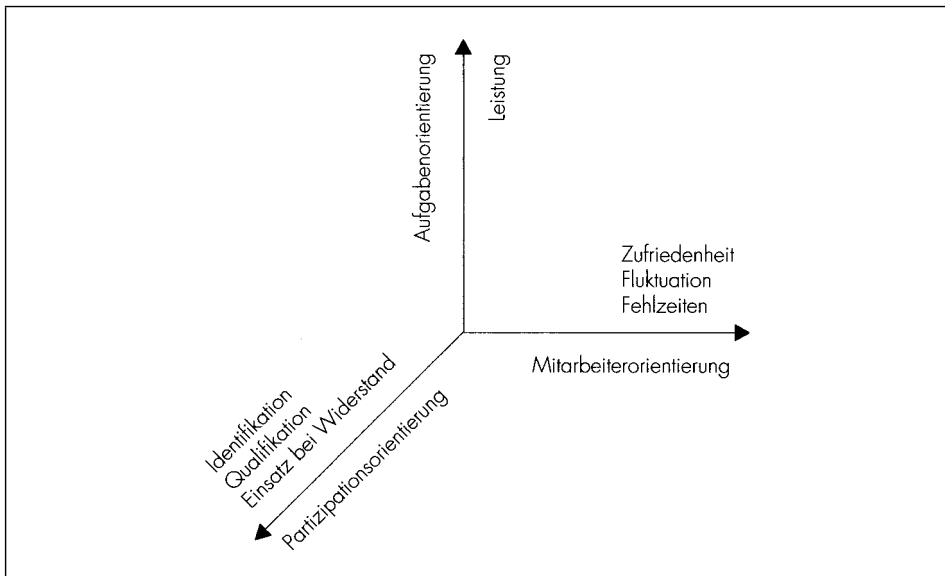


Abb. 3: Was begünstigt einzelne Kriterien des Führungserfolgs?

All diese Kriterien erscheinen positiv. Man könnte daraus ableiten, dass es wünschenswert sei, Vorgesetzte zu einer Optimierung ihres Verhaltens in all diesen Dimensionen durch Trainingsmaßnahmen zu bewegen. Dies ist sicherlich auch nicht ganz falsch, vernachlässigt aber dennoch die schon zuvor angesprochene Bedeutung der Situation. Es gibt Bedingungen, in denen sehr hohe Aufgabenorientierung für die Leistung gut ist, in anderen verstellt sie dieses Ziel; es gibt Situationen, in denen die Mitarbeiterorientierung sehr stark zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt, in anderen tut sie das kaum; die Partizipationsorientierung erweist sich bei hoch qualifizierten und hoch motivierten Mitarbeitern als sehr wichtig, während wenig motivierte Personen dadurch eher irritiert werden. Verschiedene Situationstheorien der Führung versuchen, diesem Gedanken Rechnung zu tragen.



## 5. Die Berücksichtigung der Situation

Die Kritik an der personalistischen Führungsforschung, der Führungsstil- und der Führungsverhaltensforschung, hat neben vielerlei Unterschieden im Detail einen gemeinsamen Nenner: Es gibt nicht „die“ optimalen Führungseigenschaften, nicht „den“ besten Führungsstil, nicht „das“ ideale Führungsverhalten. Je nach Situation und je nach angestrebtem Ziel müssen die Anforderungen in jeweils anderer Weise präzisiert werden. Es „kommt also darauf an“. Die psychologisch orientierte Führungsforschung der 60er und 70er Jahre war nun darauf konzentriert, herauszufinden, auf „was es ankommt“. All diesen Ansätzen, die die Person mit der Situation kombinieren (Kontingenzansätze), ist gemeinsam, dass sie für bestimmte Situationen jeweils unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale bzw. unterschiedliches Führungsverhalten fordern, damit in spezifischer Weise präzisierte Ziele erreicht werden, wobei die Konzepte den Anspruch erheben, die wichtigsten Parameter der jeweiligen Führungssituation messbar gemacht zu haben. Dies sei an drei Beispielen knapp aufgezeigt:

An einem historisch bedeutsamen (FIEDLER, 1967), einem in der Praxis sehr beliebten (HERSEY & BLANCHARD, 1977) und einem nachgewiesenermaßen recht nützlichen (VROOM & YETTON, 1973).

### 5.1 Die Situationstheorie von Fiedler

Am meisten zitiert und kritisiert wird das erste ausformulierte und empirisch begründete dieser Kontingenzmodelle, das von FIEDLER (1967) vorgestellt wurde. FIEDLER geht von einer bipolar konzipierten, für die Führung zentralen motivationalen Orientierung des Vorgesetzten aus, die für den Führungserfolg, der als Leistung der geführten Gruppe verstanden wird, bedeutsam sein soll. Diese stabil und kaum veränderbar in der Person des Führenden angenommene motivationale Orientierung hat die Pole Mitarbeiterorientiertheit und Aufgabenorientiertheit, die also hier – im Gegensatz zu den Ohio-Studien – nicht unabhängig voneinander gesehen werden dürfen.

Gemessen werden Richtung und Ausmaß der motivationalen Orientierung dadurch, dass der Vorgesetzte seinen am wenigsten geschätzten Mitarbeiter (least preferred co-worker = LPC-Maß) auf einem wertenden Polaritätenprofil einstuft. Wird der am wenigsten geschätzte Mitarbeiter vom Vorgesetzten noch relativ positiv gesehen, so gilt dieser als mitarbeiterorientiert; wird der wenig geschätzte Mitarbeiter ausgesprochen kritisch gesehen, so gilt der Vorgesetzte als aufgabenorientiert. Überspitzt formuliert: Der eine sieht die Aufgabe als Mittel zu dem Zweck, Kontakt mit seinen Mitarbeitern zu haben, der andere sieht die Mitarbeiter als Mittel zu dem Zweck, die Aufgabenziele zu erfüllen. Nach FIEDLER sind nun je nach Führungssituation Vorgesetzte der einen oder anderen Ausprägung erfolgreicher. Die Situation wird dabei durch drei Parameter bestimmt, von denen FIEDLER annimmt, dass sie statistisch voneinander unabhängig sind. Es sind dies

- die Beziehungen zwischen Führer und Geführten,
- die Aufgabenstruktur,
- die Positionsmacht des Vorgesetzten.

In einer großen Zahl empirischer Untersuchungen ermittelte FIEDLER nun getrennt nach Führungssituationen die Korrelation zwischen der motivationalen Orientierung der Vorgesetzten und dem Leistungserfolg der geführten Gruppe durch Errechnung von Rangkorrelationskoeffizienten bei jeweils relativ kleinen Anzahlen untersuchter Gruppen. Die Ergebnisse visualisiert Abbildung 4.

Man erkennt, dass die Korrelation zwischen dem LPC-Wert und der Leistung mehrheitlich negativ ausfällt, wenn die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gut, die Auf-

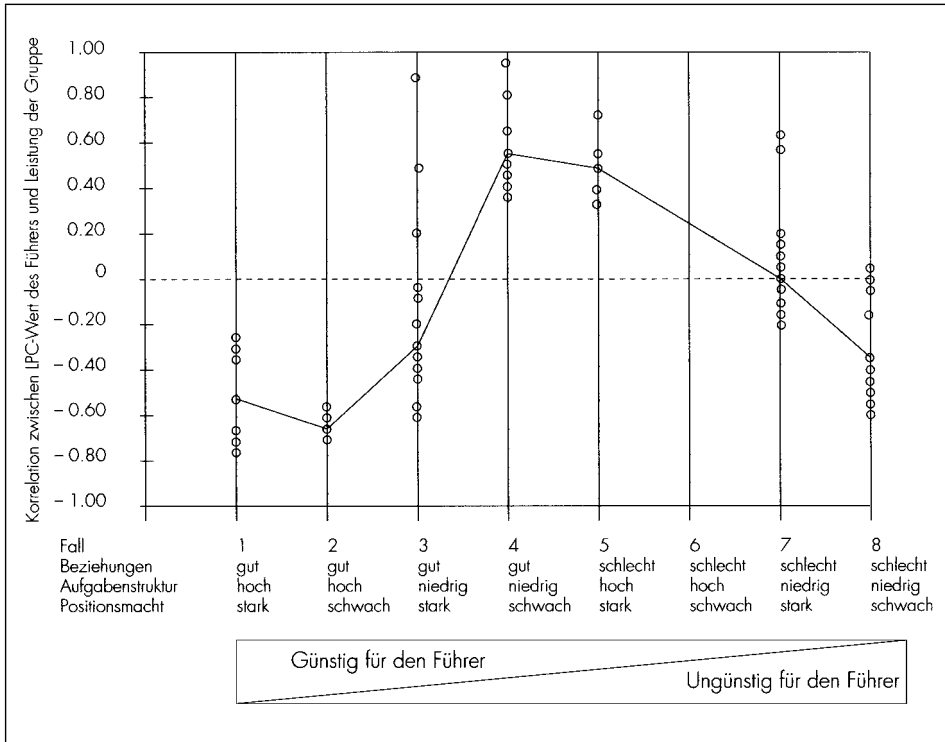


Abb. 4: Zusammenhang zwischen Führungsstil, Situation und Gruppenleistung im Modell von FIEDLER

gabenstruktur klar und die Positionsmacht hoch ist (eine Konstellation, die FIEDLER als „günstig“ bezeichnet) oder wenn diese Situationsparameter negativ ausgeprägt sind (was FIEDLER als „ungünstig“ charakterisiert). Vereinfachend lässt sich folgern: In günstigen und ungünstigen Führungssituationen ist ein aufgabenorientierter Vorgesetzter erfolgreicher, während in „mittleren“ Führungssituationen ein mitarbeiterorientierter Vorgesetzter eher erfolgreich sein wird.

Die Konsequenz, die FIEDLER für die Praxis zieht, ist überraschend. Er fordert nicht, dass Vorgesetzte sich in ihren Orientierungen flexibel auf die Führungssituation einstellen sollen, da er davon ausgeht, dass dies kaum trainierbar ist. Stattdessen schlägt er entweder Selektionsverfahren vor, d. h., Vorgesetzte, die zur Situation „passen“, auszuwählen oder aber „Situationsmanagement“ zu betreiben, d. h., die Situation so zu gestalten, dass sie zum Vorgesetzten „passt“.

Die Kritik an FIEDLER ist vielfältig und berührt gleichermaßen theoretische, methodische und normative Aspekte. Einige wichtige Einwände seien exemplarisch genannt:

- Das LPC-Maß ist theoretisch unzureichend begründet, über die Zeit nicht stabil und weder mit anderen Persönlichkeitsindikatoren noch mit messbaren Führungsverhaltensweisen korreliert.
- Die Auswahl der Situationsparameter erscheint willkürlich und wenig begründet.
- Die drei Situationsparameter, die als unabhängig voneinander angenommen werden, sind nicht unabhängig.
- Die gefundenen Korrelationskoeffizienten beruhen meist auf einem kleinen N (= kleine Stichproben) und sind überwiegend nicht signifikant.

- Folgeuntersuchungen konnten zum Teil die von FIEDLER gefundenen Korrelationen nicht bestätigen.
- Die Einengung des Erfolgskriteriums allein auf die Leistung erscheint einseitig.
- Die Optimierung des Führungserfolgs durch „Situationsmanagement“ ist vielfach unrealistisch und zudem inhuman, wenn z. B. zur Optimierung des Leistungsergebnisses die Führer-Geführten-Beziehungen „schlechter“ gemacht werden sollen.

Trotz dieser Kritik bleibt es FIEDLERS Verdienst, als Erster das unverbindliche „Es kommt darauf an“ in ein nachprüfbares „Auf dies und jenes kommt es an“ präzisiert zu haben. Dadurch machte er begründete Kritik an seinem Ansatz möglich und regte zu weiteren Arbeiten an situativen Führungsmodellen an.

### 5.2 Führungsverhalten und die aufgabenbezogene Reife der Geführten

Das Kontingenzmodell von HERSEY und BLANCHARD (1977) geht letztlich von den Ohio-Studien aus. Es werden also die beiden Führungsverhaltensdimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung als unabhängig voneinander vorgestellt, aber situativ relativiert.

Diese Relativierung suchen HERSEY und BLANCHARD (1977) zu leisten, indem sie zum zentralen aber auch einzigen Situationsparameter den „Reifegrad“ der Mitarbeiter erklären, wie dies Abbildung 5 zeigt.

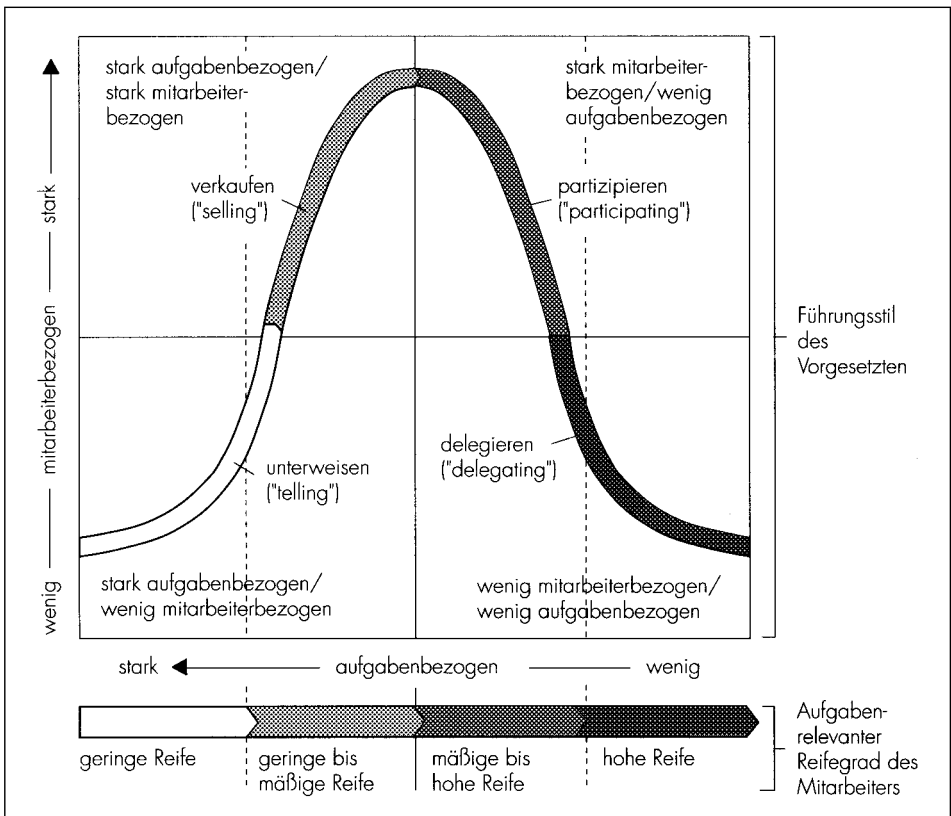


Abb. 5: Führung bei unterschiedlichen Personen (nach HERSEY und BLANCHARD)

Es wird erkennbar, dass das Modell bei geringer Reife der Geführten hohe Aufgabenorientierung und geringe Mitarbeiterorientierung vorschlägt („unterweisen“), bei geringer bis mäßiger Reife hohe Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung („verkaufen“), bei mäßiger bis hoher Reife starke Mitarbeiter- und geringe Aufgabenorientierung („partizipieren“) und bei sehr hoher Reife schließlich geringe Mitarbeiter- und geringe Aufgabenorientierung („delegieren“).

Dieses Konzept wurde nachhaltig kritisiert, da die theoretischen Annahmen dubios und einseitig sowie die empirischen Belege gänzlich unzureichend seien. Dennoch erfreut sich der Ansatz angesichts seiner Plausibilität in der Praxis des Führungsstrainings noch immer hoher Beliebtheit (HERSEY, BLANCHARD & JOHNSON, 2012).

### 5.3 Ein normativer Ansatz für Führungsentscheidungen

Eine meist positive Resonanz fand der „normative“ Ansatz von VROOM und YETTON (1973). Die Autoren gehen von der subjektiven Rationalität des Vorgesetzten aus und sehen in der Art des Entscheidungsverhaltens einen besonders wichtigen Aspekt der Führung. Entschieden werden kann auf unterschiedliche Weise:

- A I: Autoritäre Entscheidung durch den Vorgesetzten ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern.
- A II: Autoritäre Entscheidung durch den Vorgesetzten nach Einholung von Informationen bei den Mitarbeitern, ohne dass diesen mitgeteilt wird, um welche Entscheidung es geht.
- C I: Consultative Entscheidung nach Beratung durch einzelne Mitarbeiter.
- C II: Consultative Entscheidung nach Beratung des Entscheidungsproblems durch die ganze Gruppe.
- G: Gruppenentscheidung.

Je nach Situation führt nun das eine oder andere Entscheidungsverhalten zu besseren Führungsergebnissen, wobei dieses „besser“ an drei hierarchisch geordneten Kriterien festgemacht wird:

- Qualität der Entscheidung,
- Akzeptanz der Entscheidung,
- Ökonomie des Entscheidungsverhaltens.

Andere durchaus vorstellbare Kriterien werden (abgesehen von „Qualifikation der Mitarbeiter“ in einem Alternativmodell) nicht berücksichtigt. Der Führende soll erkennen, in welcher Situation welche Art des Entscheidungsverhaltens adäquat ist. Er soll dafür sensibilisiert werden, seine eigene Führungssituation unter bestimmten Aspekten diagnostizieren zu können. Konkret heißt dies, dass das Modell ihm umso wertvollere Hilfe geben kann, je adäquater er seine eigene Führungssituation erkennt. Der Vorgesetzte wird dazu aufgefordert, an sieben situationsdiagnostischen Fragen orientiert einen „Entscheidungsbaum“ zu durchlaufen, den Abbildung 6 zeigt. Diese situationsdiagnostischen Fragen lauten:

- (A) Gibt es ein Qualitätserfordernis: ist vermutlich eine Lösung rationaler als eine andere?
- (B) Habe ich als Vorgesetzter genügend Information, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung zu treffen?
- (C) Ist das Problem strukturiert?
- (D) Ist die Akzeptierung der Entscheidung durch die Mitarbeiter bedeutsam für die effektive Ausführung der Entscheidung und für das, was der Entscheidung folgt?
- (E) Wenn ich als Vorgesetzter die Entscheidung allein treffen würde, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden?

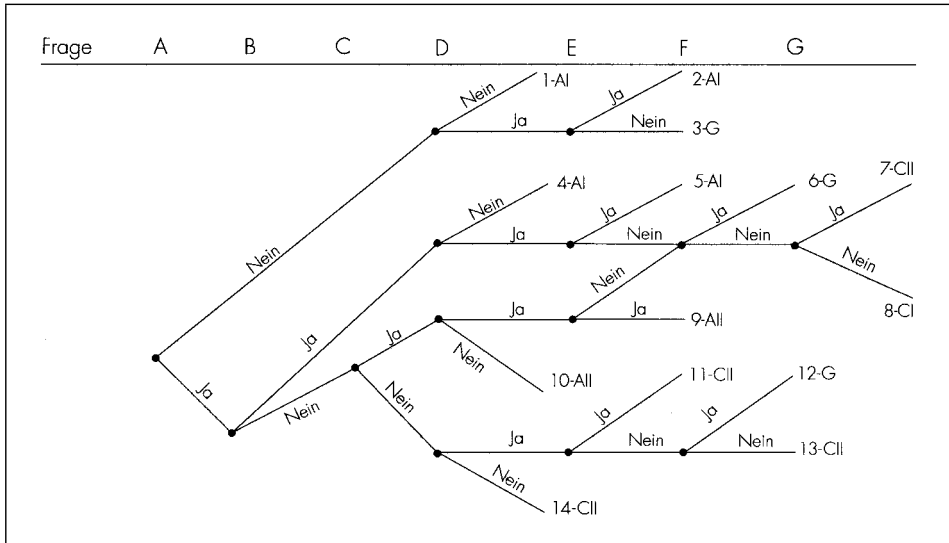


Abb. 6: Der Entscheidungsbaum von VROOM und YETTON

- (F) Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele, die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werden sollen?  
 (G) Werden die bevorzugten Lösungen vermutlich zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern führen?

Beantwortet man jede dieser Fragen mit ja oder nein, so gelangt man schließlich an den „Spitzen der Äste“ des Entscheidungsbaumes zu dem Ratschlag, wie man in dieser Situation entscheiden sollte.

Obwohl das Modell rationalistisch und mechanistisch erscheint, gibt es doch Belege für seine Nützlichkeit (SCHOLZ, 2013; v. ROSENSTIEL & NERDINGER, 2011). Entscheidungsprozesse, die nach Sicht der Entscheidenden zu unbefriedigenden Ergebnissen führten, waren häufiger dem Modell widersprechend, während solche Entscheidungen, die als positiv eingestuft wurden, häufiger modellkonform waren (z. B. REBER & JAGO, 1997). Bewährt hat sich der Ansatz auch für Trainingszwecke. Lernziel ist hier, die eigene Führungssituation sensibel wahrzunehmen, um dann flexibel – was das Führungsverhalten betrifft – darauf reagieren zu können.

## 6. Tiefenpsychologische Grundlagen der Führung

Die bisher vorgestellten unterschiedlichen Ansätze der Wirkung personaler Führung gehen letztlich von rational-funktionalen Annahmen aus. Relativ schlüssig ergeben sich aus Persönlichkeitsmerkmalen oder spezifischen Verhaltensweisen des Führenden Wirkungen bei den Geführten, die dann letztlich den Führungserfolg – wie auch immer dieser inhaltlich bestimmt sein mag – herbeiführen. Dabei kann die Beziehung zwischen den Merkmalen des Führenden und seinem Verhalten, zwischen diesem Verhalten und den Reaktionen der Geführten, zwischen diesen Reaktionen und dem schließlichen Erfolg jeweils durch die spezifische Situation moderiert werden. Dabei wird letztlich unterstellt, dass all dies sowohl dem Führenden als auch dem Geführten mehr oder weniger bewusst ist (vgl. Abb. 1, S. 8).

Dies gilt nicht für tiefenpsychologische Versuche der Erklärung von Führung. Den unterschiedlichen psychologischen Richtungen der Tiefenpsychologie (ELHARDT, 2010) ist gemein, dass sie ein „psychologisch Unbewusstes“ annehmen und postulieren, dass dieses unser Erleben und Handeln nachhaltig beeinflussen kann. Demnach ist der Mensch keineswegs immer „Herr im eigenen Haus“, ja er kann oft nicht einmal nachträglich angeben, warum er etwas getan oder gelassen hat.

Darum soll hier knapp skizziert werden, was es mit dieser Annahme des Unbewussten auf sich hat und wie die bekannteste der tiefenpsychologischen Schulen, die von FREUD (1911) begründete Psychoanalyse, Führung zu erklären sucht. Dabei ist Psychoanalyse gleichermaßen eine Persönlichkeitstheorie und eine Methode zur Behandlung psychischer Störungen.

## 6.1 Die Hypothese vom Unbewussten

Für nahezu alle tiefenpsychologischen Schulen (ELHARDT, 2010) ist die Annahme eines unbewusst Psychischen – wie bereits betont – kennzeichnend. Dabei ist der Begriff in sich auf den ersten Blick widersprüchlich. Psychisch heißt ja, dass etwas für uns bewusst wird. Erleben muss ja stets bewusstes Erleben sein, da wir sonst davon nicht wissen könnten (ROHRACHER, 1988). Die These vom unbewusst Psychischen wäre somit – eine Paradoxie – mit einem „unbewussten Bewusstsein“ gleichzusetzen. So etwas kann natürlich nicht Gegenstand empirischer Forschung sein. Die Annahme vom Unbewussten macht allerdings dann Sinn, wenn man sie als eine theoretische Hilfskonstruktion betrachtet. Durch die Annahme des Unbewussten werden bestimmte, sonst nur schwer erklärbare Phänomene schlüssig deutbar. Beispiele dafür sind die sogenannten „Fehlleistungen“, der „Traum“, „Neurosen“ sowie der „posthypnotische Befehl“. Zu allen vier Phänomenen sei kurz etwas gesagt.

### 6.1.1 Fehlleistungen

FREUD hat in seinem amüsanten Werk „Zur Psychopathologie des Alltagslebens“ (1904) jene häufig irritierenden, lächerlichen oder peinlichen Phänomene beschrieben, die unsere Sprache häufig mit der Vorsilbe „ver“ kennzeichnet, wie zum Beispiel ‚vergessen‘, ‚sich versprechen‘, ‚etwas verlegen‘, ‚sich vergreifen‘ etc. Scheinbar ist dies alles zufällig, doch zeigt eine differenzierte Analyse, dass hier häufig zielgerichtet etwas inszeniert wurde, was dem Handelnden aber selbst gar nicht bewusst war.

Ein Beispiel: Jemand ist zu einem unangenehmen Gespräch am Bahnhof verabredet. Der Gesprächspartner muss umsteigen und hat zwischen 13 und 14 Uhr Zeit für das Konfliktgespräch. Man hat zugesagt zu kommen, dann jedoch den Termin völlig „vergessen“. Punkt 14 Uhr fällt einem ein, dass man zugesagt hatte. Der Gesprächspartner jedoch ist eben weitergereist; es ist zu spät. Der Einzelne hat also den Konflikt zwischen den Forderungen des Es, Unlustvolles zu vermeiden, und der Realitätsforderung, das Konfliktgespräch auszutragen, unbewusst im Sinne des Es gelöst.

Dieses Vergessen und das „pünktliche“ wieder Erinnern um 14 Uhr erscheinen auf den ersten Blick zufällig, werden aber, wenn man eine unbewusste Strategie zur Erklärung heranzieht, schlüssig deutbar.

### 6.1.2 Der Traum

Für FREUD sind auch Träume psychische Mechanismen, die der Konfliktbewältigung dienen. Der Traum selbst, sein manifester Inhalt, ist bewusst. Dahinter aber liegt ein latenter Traumgedanke, den es auf psychoanalytische Weise zu deuten gilt. Ein Beispiel soll das illustrieren:

Ein junger Mann träumt, dass er freudig bei schönem, warmen Wetter über eine Wiese geht. Eine hübsche fremde Frau, die ein Kleid trägt, wie es früher die Mutter oft anhatte, überreicht ihm einen Apfel. Er greift nach diesem prallen Apfel und beißt mit gutem Appetit hinein. Hier endet der Traum. Er scheint harmlos. Warum soll sich der junge Mann nicht einen Apfel schenken lassen und diesen mit Wohlbehagen verzehren?

Der latente Traumgedanke aber weicht vom manifesten deutlich ab. In der freudschen Lehre spielt der Gedanke eine große Rolle, dass das männliche Kind schon in frühen Jahren die Mutter als Liebesobjekt begehrt, jedoch vom Vater in die Schranken verwiesen wird. Der Wunsch, sich mit der Mutter sexuell zu vereinigen und den Vater zu töten („Ödipuskomplex“) wird daraufhin verdrängt, wirkt aber im Unbewussten weiter. Das Über-Ich, das Gewissen, verbietet den Gedanken daran und in noch stärkerem Maße entsprechendes Handeln. Im Traum nun wird die Spannung gelöst. Die fremde Frau im Kleid der Mutter steht in verfremdeter Weise für die Mutter. Der Apfel ist das alte Symbol der Verführung und der lustvolle Biss in den Apfel der vollzogene Geschlechtsakt. Das Es versteht diese verschlüsselte Sprache und kommt so zu einer stellvertretenden Befriedigung, während das Über-Ich, das sich als streng, aber ein wenig dumm deuten lässt, nicht einzugreifen braucht. Warum soll man keinen Apfel essen? Derartige Traumdeutungen (FREUD, 1900) sind anregend, zeigen aber zugleich den stark spekulativen Charakter der Psychoanalyse.

### 6.1.3 Neurose

Eine zentrale, für die spätere Krankenbehandlung wichtige These der freudschen Psychologie geht dahin, dass ungelöste seelische Konflikte, die häufig bereits in der frühen Kindheit entstanden, schließlich zu Erlebens- und Verhaltensstörungen führen. Es gilt, den Konflikt bewusst zu machen und die damit verbundenen Affekte abzureagieren. Durch diese „Katharsis“ kann die Störung beseitigt werden. Dafür ein Beispiel, ein knapp geschilderter Ausschnitt aus einer bekannten Fallstudie (FREUD & BREUER, 1895):

Eine junge Frau, die streng und mit Respekt vor den Erwachsenen erzogen worden war, kommt mit einer körperlichen Störung zum Arzt. Sie kann nicht trinken. Wenn sie ein Glas an den Mund setzt, ist ihr Hals wie zugeschnürt, obwohl sie organisch gesund ist. Vom psychoanalytisch qualifizierten Arzt wird die Frau in einem hypnoseähnlichen Zustand weit in ihre Kindheit zurückgeführt. Sie schildert, dass ihre frühere englische Gouvernante einen sehr unappetitlich aussehenden Schoßhund hatte. Als sie eines Tages in das Zimmer der Gouvernante kam, sah sie, dass diese dem Hund aus einem Glas, wie es die Familie sonst zum Trinken bei den Mahlzeiten verwendete, ein Getränk gab. Das junge Mädchen erlebte starken Ekel, wagte diesen aber aus Respekt vor der älteren Dame nicht zu äußern. So kam es zum Konflikt, zum „eingeklemmten Affekt“, der unbewusst blieb, aber dazu führte, dass das Trinken aus Gläsern erschwert und schließlich ganz unmöglich wurde. Nun, bei der inzwischen erwachsenen Frau, führte die Bewusstmachung dazu, dass sie ihre Wut auf die Gouvernante lebhaft äußerte und nun erstmals seit Jahren wieder unbeschwert trinken konnte. Auch hier ist die unbewusste Ursache der Trinkstörung natürlich nicht bewiesen; die Annahme des Unbewussten macht allerdings die Entstehung der Störung und die Geschichte der Heilung relativ schlüssig und damit die Hypothese vom Unbewussten plausibel.

### 6.1.4 Der posthypnotische Befehl

Versetzt ein Hypnotiseur eine Person in Hypnose, so kann er dieser einen Befehl geben, dessen Ausführung erst nach Beendigung der Hypnose erfolgen soll. Man nennt dies einen posthypnotischen Befehl (HEISS, 1956). Die Gründe für die Ausführung des Befehls sind der handelnden Person meist nicht bewusst. Auch dafür ein harmloses Beispiel:

Im hypnotischen Zustand wird der Person der Auftrag erteilt, das Fenster zu öffnen, wenn die Kirchturmuhr zwölf Mal schlägt. Dann wird eine halbe Stunde vor 12 Uhr der hypnotische Zustand beendet. Die Person erwacht wie aus einem traumlosen Schlaf. Eine halbe Stunde später schlägt die Kirchturmuhr zwölf Mal. Die Person erhebt sich und öffnet das Fenster. Nach den Gründen gefragt, gibt sie im Bewusstsein, die Wahrheit zu sagen, Scheingründe an, wie zum Beispiel „Es war hier im Raum so stickig geworden“ oder „Ich wollte einmal sehen, ob Wolken aufziehen“. Der außen stehende Beobachter kennt den Grund des Verhaltens – den einschlägigen in Hypnose gegebenen Befehl. Der Person selbst ist der Grund nicht bewusst, und sie handelt dennoch im Sinne dieses Auftrags. Derartige Experimente, die freilich nur unter ganz spezifischen Bedingungen erfolgreich sind, haben – wie die Psychoanalyse insgesamt – das Menschenbild des 20. Jahrhunderts stark beeinflusst. Für viele wurde bewusst, dass der Mensch keineswegs stets „Herr im eigenen Hause“ ist und nicht einmal stets die Gründe kennt, aus denen heraus er handelt. Auch für die Juristen sind derartige Experimente beunruhigend, da sie die Möglichkeit eines Verbrechens unter Hypnoseeinfluss nahelegen.

Halten wir also fest: Das Unbewusste kann nicht unmittelbar bewiesen werden. Die Annahme des Unbewussten macht allerdings Phänomene leichter erklärbar, die man sonst nur schwer erklären könnte. Dies gilt auch für spezifische Phänomene der Führung.

## 6.2 Tiefenpsychologische Erklärungsansätze für Führung und für unterschiedliche Führungsverhaltensweisen

Wie kommt es, dass – in der Politik, bei Freizeitaktivitäten, im Beruf – manche Personen in Führungspositionen kommen und von den Geführten akzeptiert und gelegentlich sogar verehrt werden? Selbstverständlich lässt sich Führung häufig sehr rational erklären. Da wird jemand durch eine demokratische Wahl legitimiert oder innerhalb der bürokratischen Organisation ernannt. Hier sind tiefenpsychologische Zusatzklärungen kaum notwendig. Wie aber kommt es, dass manche Personen in Führungsrollen geradezu gedrängt werden und sodann bei ihren Anhängern wahren Opfermut auslösen und begeisterte Zustimmung finden? FREUD hat auch dafür eine Erklärung gesucht, die ganz knapp skizziert werden soll (FREUD, 1915). Menschen haben häufig Wünsche, von denen sie wissen, dass sie kaum von ihnen befriedigt werden können. Dies ist eine frustrierende Konfliktsituation. Um den Konflikt zu lösen, kommen „Abwehrmechanismen des Ich“ ins Spiel. Wer selbst wenig Chancen hat, Ruhm und Anerkennung zu finden, projiziert die entsprechenden Wünsche auf einen talentierten Sportler oder einen potenziellen Führer und identifiziert sich dann mit diesem. Dessen Siege und Erfolge werden dann die eigenen, die man genießt, auf die man stolz ist, die man feiern kann und wodurch die Bindung des Geführten an den Führenden gefestigt wird. Hat allerdings der Führer keinen Erfolg, versagt er, so werden die Projektionen zurückgenommen, die Identifikationen aufgelöst und der Führer zur lächerlichen Person oder gar zum Opfer einer aus der Frustration geborenen Aggression: Der gescheiterte Führer wird vertrieben, verlacht oder gar getötet.

Führende unterscheiden sich in ihren Werten und ihrem Verhalten. Man kann dies auf unterschiedliche Weise erklären, und auch die Tiefenpsychologie hat sich um Erklärungsansätze bemüht. Einer sei nachfolgend knapp beschrieben (NEUBERGER & KOMPA, 1993). Es war zuvor über die Entwicklung der Persönlichkeitsstruktur im Rahmen der psychoanalytischen Theorie gesprochen worden. Selbstverständlich war diese Skizze grob vereinfachend. So wurde zum Beispiel nichts darüber gesagt, aus welchen Quellen das Es, die häufig nicht bewusste Triebsschicht, ihre Lust, ihre Befriedigung bezieht (FREUD, 1915). Nach der psychoanalytischen Lehre befindet sich das Kind zunächst in einer symbiotischen Einheit mit der Mutter; eine Unterscheidung zwischen „Ich“ und „Du“ ist nicht gegeben. Daraus kann nun eine Ich-Du-



Beziehung erwachsen, die durch hohes Vertrauen oder durch Misstrauen gekennzeichnet ist. Eine wichtige Quelle der Lust wird für das Kind in einer bestimmten Phase der Mund (orale Phase), der keineswegs nur der Nahrungsaufnahme dient, sondern („Wonnesaugen“, „Daumen lutschen“) Quelle des Vergnügens ist. Dies verschiebt sich später auf die Ausscheidungsfunktionen (anale Phase). Wenn das Kind aufs Töpfchen gesetzt wird, kann es die Mutter „beschenken“ und damit erfreuen oder aber durch Zurückhaltung zum Bitten und Betteln bewegen. In der nachfolgenden phallischen Phase, in der das kleine Mädchen den Bruder neidvoll betrachtet („Penisneid“), wird der Phallus, mit dem lebhaft gespielt wird, zur Quelle der Lust (phallische Phase). An all diesen Phasen hängen bestimmte Gefühle und Erlebensformen. Kommt es zu Störungen in einer dieser Phasen, so wird die entsprechende Thematik fixiert. Eine spezifische Persönlichkeitsstruktur wird damit verfestigt, die das eigene Umfeld entsprechend gestaltet und das Ausleben der störungsbedingten Lebensthematik ermöglicht. Wie dies bei Störungen in den genannten Phasen der Symbiose, des Urvertrauens, der Oralität, der Analität und der phallischen Thematik aussehen kann, zeigt in vereinfachter Form Tabelle 3.

Benennung	Störung in Phase	Lebensthematik	Umfeld
Narzisstische Struktur	Symbiose	Grandiosität und Bewunderung	Pomp und Personenkult
Schizoide Struktur	Urvertrauen	Angst vor Intimität	Steuerung durch Zahlen, Führungssubstitute
Depressive Struktur	Oralität	Wärme und Akzeptanz	Kooperative Entscheidungsfindung, Klimapflege
Zwangsstruktur	Analität	Ordnung und Kontrolle	Detaillierte Vorschriften und Kontrollsysteme
Hysterische Struktur	Phallisch	Selbstinszenierung, Abwechslung	Improvisation Form + Stil wichtiger als Inhalt

Tab. 3: Eine Führungstypologie auf der Basis psychoanalytischer Konzepte

Es lässt sich zum Beispiel erkennen, dass jener, der eine Störung seiner Triebentwicklung in der analen Phase erfuhr, eine Persönlichkeit im Sinne einer Zwangsstruktur ausbildet, für die Ordnung und Kontrolle zur zentralen Lebensthematik wird. Steigt ein solcher Mensch in eine Führungsrolle auf, so wird er seine Macht vor allem durch detaillierte Vorschriften und ausgeklügelte Kontrollsysteme ausleben. Er vertraut anderen nicht und reagiert ängstlich, wenn er diese Hilfsmittel nicht zur Verfügung hat.

## 7. Symbolische Führung und Unternehmenskultur

Alle bisher dargestellten Führungsansätze – abgesehen vom zuletzt knapp dargestellten tiefenpsychologischen – haben eines gemeinsam, ob sie nun allein von der Person oder dem Zusammenspiel zwischen Person und Situation ausgehen: Sie suchen in einfachen oder komplexen Kausalmodellen Führungserfolg zu erklären, zu prognostizieren und in rational begründeter Weise zu gestalten. Dieser Ansatz ist zunehmend kritisiert worden (NEUBERGER & KOMPA, 1993; NEUBERGER, 2006).

Dem Paradigma „Ursachen erzeugen Wirkungen“ wird ein anderes gegenübergestellt, das sich formulieren lässt als „wahrgenommene/gedeutete Situationen sind (als soziale und damit

veränderbare Tatsachen) Chancen, individuelle oder gemeinsame Pläne zu verwirklichen“ (NEUBERGER, 1985, S. 3). Dies erfolgt innerhalb einer spezifischen Unternehmenskultur durch bewusstes oder nicht bewusstes symbolisches Handeln von Seiten des Vorgesetzten. Dieses Konzept betont nicht die funktionale Seite der Führung. Funktionale Führung präzisiert Ziele, koordiniert arbeitsteiliges Tun, kontrolliert Ergebnisse.

Führung wirkt darüber hinaus aber auch durch Symbolisierung. Es kommt also nicht allein darauf an, was im Führungsprozess geschieht, sondern auch darauf, *wer es wie tut und wie dieses Tun von den Geführten gedeutet wird*. In diesem Sinne macht es einen großen Unterschied, ob eine Unternehmensentscheidung in einemROUTINERUNDschreiben oder einem Aushang allen Mitarbeitern bekannt gemacht wird oder ob die wortwörtlich gleiche Entscheidung vom Führenden selbst im Rahmen eines Festaktes allen Mitarbeitern mitgeteilt wird. Da ja schließlich beinahe zu allen Entscheidungen alternative Wege oder Varianten denkbar erscheinen, wird die Festlegung auf einen Weg auch zur politischen Option mit nicht-rationalen Anteilen. Damit trotz eines möglicherweise objektiv gegebenen Dissens die Geführten bereit sind, den Aktivitäten der Führenden Konsens und Rationalität zuzuschreiben, werden – häufig ohne bewusste Absicht – Visionen, Symbole, Zeremonien und Rituale eingesetzt, die besonders stark wirken, wenn sie in den Mythen und Traditionen des Unternehmens wurzeln. Geht es um bestimmte Führungsziele, so sollte man nach Anknüpfungspunkten in der Vergangenheit, nach Traditionen und Vorbildern in der Unternehmensgeschichte suchen. Führungsakzeptanz wird dadurch erleichtert.

Der Grundgedanke symbolischer Führung sei am Beispiel eines viel diskutierten Ansatzes von PFEFFER (1981) knapp skizziert. Folgen wir diesem Autor, so muss Führung, um zu wirken, den Glauben an die Bedeutung der Führung stabilisieren. Dadurch wird erreicht, dass das Vertrauen der Geführten in die Führung erhalten, das Gefühl der Verantwortlichkeit der Führungskräfte stabilisiert wird. Durch symbolische Handlungen und Rituale wird nun diese funktionale Ideologie aufrechterhalten. Entscheidungsakzeptanz wird auf diese Weise sichergestellt; Gewissheit und Orientierung werden in einer mehrdeutigen und komplexen Welt bewahrt, obwohl es sich dabei nicht selten um Pseudogewissheiten und Pseudoorientierungen handelt. Führungshandlungen und Führungsentscheidungen sind also in diesem Sinne nicht sachlogisch, rational oder funktional, sondern (mikro-)politisch zu deuten. Führung hat demnach den Zweck zu verfolgen, trotz objektiver Widersprüche Akzeptanz für Führungsentscheidungen bei den Geführten zu sichern, und zwar in einer Weise, dass diese den Führenden Rationalität zuschreiben.

An welche im Gespräch übermittelte (verbale), im gemeinsamen Tun liegende (interaktionale) oder objektivierete (artifizielle) Symptome dabei zu denken ist, zeigt ausschnitthaft und exemplarisch Abbildung 7 nach NEUBERGER (1988, 1989).

Es gilt, kritisch zu prüfen, ob diese im Unternehmen auffindbaren Symbole auch auf die zentralen Werte des Unternehmens hinweisen oder ob diese durch andere Zielsetzungen gänzlich überdeckt werden.

All diese Symbole mit ihrem Bedeutungsgehalt, mit ihrem Versuch der Sinngebung und der Deutung des sonst schwer verständlichen Zusammenhaltes machen einen wesentlichen Kern dessen aus, was heute als Unternehmenskultur beschrieben wird. Im Kern einer jeden Unternehmenskultur liegen ja Wert- und Glaubensvorstellungen, Unternehmensgrundsätze und -philosophien, wie dies Abbildung 8 verdeutlicht.

Der Kulturkern, der dabei erkennbar ist, kann nicht einfach geschaffen und auch nicht willkürlich rasch modifiziert werden. Er erwächst aus Traditionen, wandelt sich aber mit veränderten Werthaltungen der Mitarbeiter und der Einsicht in neue Anforderungen des Marktes und der Gesellschaft.

verbale	interaktionale	artifizielle (Objektivierte)
Geschichten	Riten, Zeremonien,	Statussymbole
Mythen	Traditionen	Abzeichen, Embleme,
Anekdoten	Feiern, Festessen,	Geschenke, Fahnen
Parabeln	Jubiläen	Logos
Legenden, Sagen	Conventions	Preise, Urkunden,
Märchen	Konferenzen	Incentive-Reisen
Slogans, Mottos,	Tagungen	Idole, Totems, Fetische
Maximen, Grundsätze	Vorstandsbesuche	Kleidung, äußere
Sprachregelungen	Revisorbesuche	Erscheinung
Jargon, Argot,	Organisationsentwicklung	Architektur
Tabus	Auswahl u. Einführung	Arbeitsbedingungen
Lieder, Hymnen	neuer Mitarbeiter;	Plakate, Broschüren,
	Beförderung	Werkzeitung
	Degradierung, Entlassung,	schriftlich fixierte Systeme
	freiwillige Kündigung,	(der Lohnfindung, Ein-
	Pensionierung, Tod	stufung, Beförderung)
	Beschwerden	
	Magische Handlungen	
	(Mitarbeiterauswahl,	
	strategische Planung usw.)	
	Tabus	

Abb. 7: Symbole der Unternehmenskultur

## 8. Transaktionale und transformationale Führung

Eine Integration der stärker rational-funktionalen und der deutend-sinngeladenen Interpretationen personaler Führung haben in jüngerer Zeit BASS und AVOLIO (1990) in ihrem Konzept von Führung angestrebt, innerhalb dessen „transaktionale“ und „transformationale“ Führung einander ergänzen. Was ist darunter zu verstehen (vgl. zusammenfassend NEUBERGER, 2006, und YUKL, 1998)?

Transaktionale Führung beruht letztlich auf dem Marktprinzip, dem rational begründeten Tausch: Gibst Du, Vorgesetzter, mir das, was ich wünsche (z. B. Handlungsspielraum), dann gebe ich Dir, was Du wünschst (z. B. gesteigerte Leistung). Zwei Komponenten dieser transaktionalen Führung werden voneinander unterschieden:

- bedingte Belohnung (Beispielitem: „Weist mich darauf hin, was ich erhalten werde, wenn ich die Anforderungen erfülle.“),
- Management by Exception (Beispielitem: „Vermeidet Eingriffe, außer wenn ich gestellte Ziele nicht erreiche.“).

Ganz anders ist die transformationale Führung zu verstehen. Durch transformationale Führung soll der Geführte transformiert, verwandelt werden. Er tritt nicht in einen rational begründeten Tausch mit dem Vorgesetzten ein, denkt nicht nur an seinen Vorteil, sondern ist auch bereit, altruistisch zu handeln. Vier Komponenten dieser transformationalen Führung werden voneinander abgehoben:

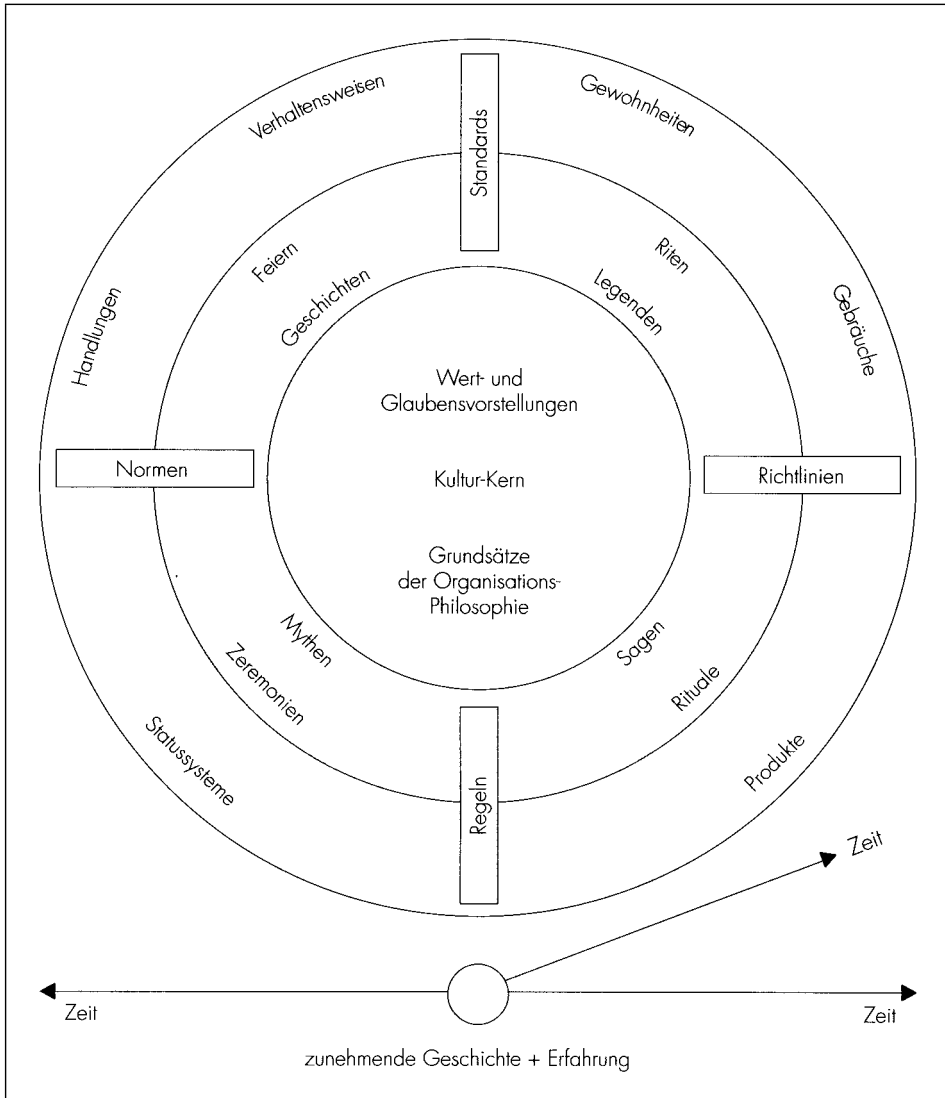


Abb. 8: Der unsichtbare Kern und der sichtbare Ausdruck der Unternehmenskultur

- Charisma (Beispieltem: „Ich bin stolz darauf, mit ihm/ihr zusammen zu arbeiten.“),
- Inspirierende Motivierung (Beispieltem: „Verwendet Symbole und Bilder, um unsere Zielvorstellungen zu verdeutlichen.“),
- Intellektuelle Stimulierung (Beispieltem: „Ermöglicht es mir, alte Probleme in einem neuen Licht zu sehen.“),
- Individuelle Wertschätzung (Beispieltem: „Berät, fördert und unterstützt mich, wenn es notwendig ist.“).

Gemessen werden transaktionale und transformationale Führung mit einem von BASS und AVOLIO (1990) entwickelten Fragebogen, dem „multifactor leadership questionnaire“ (MLQ), von dem auch deutsche Übersetzungen vorliegen (GEYER & STEYRER, 1998; FELFE, 2002). Die

Mitarbeiter beurteilen mit Hilfe dieses Verfahrens ihren Vorgesetzten. Die zuvor genannten sechs Beispielitems stammen aus diesem Fragebogen.

Empirische Analysen zur Wirkung der transaktionalen und der transformationalen Führung zeigen, dass beide für den Erfolg – gemessen z. T. an subjektiven, z. T. an objektiven Kriterien – förderlich sind (GEBERT & v. ROSENSTIEL, 2002), wobei jedoch von der transformationalen Führung die intensivere Wirkung ausgeht. Transformationale Führung dürfte zum einen besonders dort wirken, wo Vorgesetzte im Detail die Arbeit ihrer Mitarbeiter gar nicht beurteilen können oder wo sie – etwa im Dienstleistungsbereich oder im virtuellen Unternehmen – nur noch sporadisch räumlich mit diesen zusammen sind. Zum anderen aber erweist sich die hohe Bedeutung der transformationalen Führung dort, wo Mitarbeiter in starkem Maße verunsichert sind, etwa in Zeiten der Krise oder eines nachhaltigen Veränderungsprozesses im Unternehmen

## 9. Abschluss

Fassen wir zusammen: Führung ist Einflussnahme. Im Unternehmen kann dies – unabhängig von Personen – durch Strukturen, Vorschriften, Regeln etc. erfolgen. Stützt man sich allein darauf, dann erstarrt die Organisation. Führung durch Menschen ist also – zumindest auch – erforderlich.

Die Wissenschaft hat nach Wegen gesucht, durch die Auswahl möglichst befähigter Führungsnachwuchskräfte und durch das Training möglichst guter Führungsverhaltensweisen den Führungserfolg wahrscheinlich zu machen. Sie musste allerdings erkennen, dass es „die optimale Führungspersönlichkeit“ oder „das optimale Führungsverhalten“ nicht gibt. Die jeweilige Führungssituation muss mit bedacht werden, was in modernen Führungstheorien, die sich zum Teil in der Praxis bewährt haben, auch berücksichtigt wird.

All diese Ansätze gehen von einem klaren Konzept der Rationalität aus. Durch die Optimierung bestimmter Bedingungen kommt es zum erwünschten Ergebnis: dem Führungserfolg. Zunehmend erkennt man allerdings, dass auch vielfältige, „irrationale“, Komponenten im Führungsverhalten liegen, die z. T. tiefenpsychologisch gedeutet werden können. Auch darüber informiert dieser Beitrag knapp. Eine andere, auch gelegentlich irrational erscheinende Seite der Führung ist die „Mikropolitik“.

## Literatur

- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1990). Transformational Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto 1990.
- COMELLI, G. & ROSENSTIEL, L. v. (2009). Führung durch Motivation. München 2009.
- ELHARDT, S. (2010). Tiefenpsychologie. Eine Einführung. 17. Aufl. Stuttgart 2010.
- FELFE, J. (Hrsg.) (2002). Organizational development and Leadership. Frankfurt a.M. 2002.
- FIEDLER, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York 1967.
- FITTKAU-GARTHE, H. (1971). Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVVB). Göttingen 1971.
- FLEISHMAN, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In: E. A. FLEISHMAN & J. G. HUNT (Hrsg.), Current developments in the study of leadership. Carbondale 1973, S. 1–37.
- FREUD, A. (1936). Das Ich und die Abwehrmechanismen. London 1936.
- FREUD, S. (1900). Die Traumdeutung. Gesammelte Werke Bd. 2/3. London 1900.
- FREUD, S. (1904). Zur Psychopathologie des Alltagslebens. London 1904.

- FREUD, S. (1911). Formulierungen über zwei Prinzipien des psychischen Geschehens. In: *Gesammelte Werke*, Bd. 8, Werke aus den Jahren 1909–1913. London 1911, S. 230–238.
- FREUD, S. (1915). *Trieb- und Tribschicksale*. London 1915.
- FREUD, S. & BREUER, J. (1895). *Studies on Hysteria*. London 1895.
- GEBERT, D. & ROSENSTIEL, L. v. (2002). *Organisationspsychologie*. Stuttgart 2002.
- GEYER, A. & STEYRER, J. (1998). Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 12/1998, S. 377–401.
- HEISS, R. (1956). *Allgemeine Tiefenpsychologie*. Bern 1956.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. New York 1977 (deutsch 1979).
- HERSEY, P.H., BLANCHARD, K.H. & JOHNSON, D.E. (2012). *Management of organizational behavior: leading human resources*. Upper Saddle River, New Jersey 2012.
- HOUSE, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. In: *Administrative Science Quarterly*, 16/1971, S. 321–338.
- JUDGE, T., PICCOLO, R. F. & ILIES, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. In: *Journal of Applied Psychology*, 89/2004, S. 36–51.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. In: *Journal of Social Psychology*, 10/1939, S. 271–299.
- LUTHANS, F., HODGETTS, R.M. & ROSENKRANTZ, S.A. (1988). *Real managers*. Cambridge 1988.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York 1961.
- NEUBERGER, O. (1972). Experimentelle Untersuchung von Führungsstilen. In: *Gruppendynamik*, 3, 1972, S. 191–219.
- NEUBERGER, O. (1976). *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin 1976.
- NEUBERGER, O. (1985). *Unternehmenskultur und Führung*. Augsburg 1985.
- NEUBERGER, O. (1988). Führung (ist) symbolisiert. Plädoyer für eine sinnvolle Führungsforschung. In: *Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen*, 2, 1988.
- NEUBERGER, O. (1989). Symbolisierung in Organisationen. In: *Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen*, 4, S. 24–36.
- NEUBERGER, O. (2006). *Führen und führen lassen*. Stuttgart 2006.
- NEUBERGER, O. & KOMPA, A. (1993). *Wir, die Firma*. Weinheim/Basel 1993.
- PFEFFER, J. (1981). *Power in Organizations*. Massachusetts 1981.
- REBER, G. & JAGO, A.G. (1997). Festgemauert in der Erde.... Eine Studie zur Veränderung oder Stabilität des Führungsverhaltens von Managern in Deutschland, Frankreich, Österreich, Polen, Tschechien und der Schweiz zwischen 1989 und 1996. In: R. G. KLIMECKI & A. REMER (Hrsg.), *Personal als Strategie: Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen*. Berlin 1997, S. 158–184.
- ROHRACHER, H. (1988). *Einführung in die Psychologie*. Wien 1988.
- ROSENSTIEL, L. v. & NERDINGER, F.W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 7. Aufl. Stuttgart 2011.
- ROSENSTIEL, L. v., MOLT, W. & RÜTTINGER, B. (2005). *Organisationspsychologie*. Stuttgart 2005.
- SCHMIDT, F. & HUNTER, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personal psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. In: *Psychological Bulletin*, 124/1998, S. 262–274.
- SCHOLZ, C. (2013). *Personalmanagement*. München 2013.
- SCHULER, H. (2001). *Psychologische Personalauswahl*. Göttingen 2001.
- SCHULER, H. (2006). Stand und Perspektiven der Personalpsychologie. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50/2006, S. 176–188.
- SEIDEL, E. (1978). *Betriebliche Führungsformen*. Stuttgart 1978.
- STOGDILL, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership. In: *Journal of Psychology*, 25/1948, S. 35–71.
- VROOM, V.H. & YETTON, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. London 1973.
- WEBER, M. (1964). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Köln 1921 (neue Aufl. 1964).
- WEINERT, A. (1989). Führung und soziale Steuerung. In: E. ROTH (Hrsg.), *Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie*. Bd. 3, Göttingen 1989, S. 552–577.

- WITTE, E. (1995). Effizienz der Führung. In: A. KIESER, G. REBER & R. WUNDERER (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung. Stuttgart 1995, S. 1407–1423.
- YUKL, G. (1998). Leadership in Organizations. Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall 1998.

Zur Konkretisierung und weiteren Vertiefung wird empfohlen, im Fallstudienband die Fälle zu „Grundlagen der Führung“ zu bearbeiten.

# Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft

1. Arbeitssituation von Managern
2. Wodurch zeichnen sich bisher Top-Management Karrieren aus?
3. Veränderungen und deren Konsequenzen
4. Zukünftiges Anforderungsprofil
5. Managementdiagnostik und Personalentwicklung

## 1. Arbeitssituation von Managern

Gedanken über zukünftige Anforderungen an Führungskräfte müssen ihren Ursprung in der Gegenwart nehmen, die sich beschreiben lässt. In einer dynamischen Welt verändern sich die Anforderungen, denn die Bedeutung einzelner Führungsaspekte hängt von der real existierenden Umwelt ab und ist somit Wandlungen unterworfen. Bevor die möglichen Auswirkungen diskutiert werden können, sind die bereits absehbaren Änderungen zu analysieren.

Bereits heute werden hohe Anforderungen an Führungskräfte gestellt: Fundiertes Fachwissen ist eine notwendige, aber längst nicht hinreichende Voraussetzung für den beruflichen Erfolg. Zu den Fachtätigkeiten treten Personalmanagementaufgaben und unternehmensinternes wie -externes Kommunikationsmanagement. Die erfolgreiche Erfüllung dieser Tätigkeiten erfordert eine hohe Selbstmanagementkompetenz der Führungskraft. Auch eine sogenannte emotionale Intelligenz wird in populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen gefordert.

Aus vielen Untersuchungen wissen wir, dass der Manageralltag insbesondere gekennzeichnet ist durch:

- hohe verbale Kommunikationsanteile,
- sehr kurze Arbeitszyklen mit verschiedenartigen Tätigkeiten, Aktivitäten wechseln sich in „bunter Reihenfolge“ ab, rund die Hälfte dauert weniger als neun Minuten,
- starke Arbeitsverdichtung mit konstantem Zeitdruck,
- schnelle Reaktionszyklen,
- lange Arbeitszeiten (zehn Stundentag und Wochenendarbeit als Regel),
- wenig Zeit für konzeptionelle Arbeiten im Büro,
- häufige Dienstreisen und Abwesenheiten, Mobilitätsanforderungen,
- häufige Arbeitsunterbrechungen, daher ein oft ungeplanter Tagesablauf,
- Anspruch einer ständigen Erreichbarkeit (auch abends, Wochenende, Urlaub, checken der letzten elektronischen Nachrichten vor dem Schlafgehen),
- starke Handlungsorientierung,
- Konfrontation mit vielen und schnellen Veränderungen,
- kaum Zeit für reflexive Tätigkeiten.

Diese Arbeitssituation wird von vielen als Stress erlebt (vgl. LINNEWEH, 2002, und den Beitrag von KASTNER „Umgang mit Belastungen und Anforderungen“, in diesem Band). Hinzu kommen in den letzten Jahren eine deutlich gestiegene Ergebnisverantwortung mit kurzen Bewertungszyklen – häufig monatlich – und ein damit verbundener Erfolgsdruck. Ein Indiz dafür sind die vielen Veröffentlichungen und Kongresse zur leistungsorientierten Bezahlung. Zudem



stieg die Führungsspanne – ein Ergebnis der Verflachung der Hierarchien. Während früher im mittleren Management vor allem koordinierende Funktionen wahrgenommen wurden, bleibt nun ein hoher Anteil an Fachaufgaben zu erledigen, und das auch ohne Support direkt zurarbeitender Mitarbeiter. Darunter leiden – aus Zeitmangel – häufig die Führungsfunktion sowie strategisch orientierte Aufgaben.

Betrachten wir im Folgenden, wie sich Top-Karrieren bisher kennzeichnen lassen und welche Veränderungen und daraus resultierend Anforderungen in den nächsten Jahren speziell auf Führungskräfte zukommen. Die Diskussion wird dabei auf heute bereits absehbare Trends bezogen, die sich durch Untersuchungen fundieren lassen.

Von Interesse sind diese Überlegungen in zweierlei Hinsicht: Welche Anforderungen werden an die Führungskräfte herangetragen und welches Führungskräftepotenzial sollte ein Unternehmen besitzen bzw. entwickeln, um auch mittelfristig wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein?

## 2. Wodurch zeichnen sich bisher Top-Management Karrieren aus?

In einer eigenen Analyse wurden die Lebensläufe der DAX-30 Vorstände aus den Jahren 2011 und 2012 betrachtet. Aufgenommen wurden diejenigen, deren Lebenslauf anhand der Daten auf der Unternehmenshomepage und/oder Interneteinträgen nachvollziehbar war. Insgesamt konnten 223 Lebensläufe ausgewertet werden. Tabelle 1 veranschaulicht die zentralen Ergebnisse, die klar gegen einen Vorwurf des Job-Hoppings sprechen – zumindest was die Top-Manager der größten Firmen angeht. Im Durchschnitt haben sie gerade einmal für drei Firmen gearbeitet, die durchschnittliche Verweildauer pro Firma liegt bei knapp 13 Jahren. Rund ein Drittel ist speziell für die Top-Position von außerhalb angeworben worden.

Die Erstberufung in den Vorstand erfolgte mit knapp 46 Jahren, ein in der Vergangenheit berichteter Trend zur Verjüngung setzt sich nicht weiter fort (HANSEN & SCHÖNFELD, 2014).

Ein Hochschulstudium gilt als Voraussetzung, dabei dominieren wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge mit 42,6 Prozent klar. Juristen (12 Prozent) sind weniger gefragt, gute Karrierechancen haben in den DAX-Unternehmen dagegen Ingenieure (21 Prozent). 53 Prozent haben ihren Hochschulabschluss an einer deutschen Hochschule gemacht – davon der Großteil (86 Prozent) an einer Universität. 25 Prozent können einen Abschluss an einer ausländischen und 11 Prozent von deutschen und ausländischen Hochschulen vorweisen. 14,2 Prozent verfügen über einen MBA, 6,8 Prozent über einen Masterabschluss, 2,7 Prozent haben einen Bachelordegree.

Ingenieure, Betriebswirte und Juristen unterscheiden sich nicht hinsichtlich ihrer Karriereentwicklung. Es gibt keine signifikanten Unterschiede bei Verweildauer, Alter der Vorstandsberufung oder Unternehmenswechsel. Lediglich bei den Juristen haben mit 79 Prozent deutlich mehr Personen einen Dokortitel als bei den Ingenieuren (44 Prozent). Betriebswirte können am ehesten ohne Promotion Karriere machen, hier haben nur 31 Prozent promoviert. Generell scheint sich eine *Promotion nicht karrierebeschleunigend* auszuwirken. Zwar erhalten die Promovierten bereits nach 17,7 Jahren und damit 2,5 Jahre signifikant früher als ihre nicht promovierten Kollegen einen Ruf ins Top-Management. Doch dies dürfte die für die Promotion nötigen Jahre kaum aufwiegen.

27,8 Prozent der Vorstandsmitglieder haben inzwischen keinen deutschen Pass mehr. Das deutschsprachige Ausland ist mit 5,4 Prozent vertreten. Dem folgen Vorstandsmitglieder aus weiteren EU-Ländern und den USA. Noch nicht vertreten sehen wir im Management die neuen Märkte: Gerade einmal drei Vorstände haben einen Pass aus einem asiatischen Land, ein türkisches Vorstandsmitglied ist inzwischen wieder ausgeschieden. Auffallend sind die Unterschiede zwischen deutschen und nicht deutschen Vorstandsmitgliedern, die Tabelle 2 zeigt.

Geschlecht	92,8% männlich	7,2% weiblich
Alter	Streuung von 41–72 Jahren	M = 53,5
	33% sind 50 Jahre oder jünger	
Alter Erstberufung in den Vorstand	M = 45,8 Jahre	
Jahre im jetzigen Unternehmen	M = 13,3 Jahre	Streuung von 0,5–47 Jahren
Qualifikation	94% Hochschulabschluss	
Promotionsquote	41,7%	
Jahre als Vorstand	M = 7,5 Jahre	
Berufserfahrung	M = 27,1 Jahre	
Auslandserfahrung	M = 5,9 Jahre	Median = 2 Jahre
Anzahl der Unternehmen, für die man gearbeitet hat	M = 2,85	
Kürzeste Verweildauer in einem Unternehmen	M = 8,8 Jahre	Median = 4 Jahre
Verweildauer pro Unternehmen	M = 12,8 Jahre	Median = 10 Jahre

Tab. 1: Übersicht über die DAX-30 Vorstandsmitglieder (eigene Analysen, M=Mittelwert)

Erstaunlich ist auch, dass 54 Prozent der Vorstände mit deutschem Pass überhaupt keine beruflichen Auslandsstationen in ihrer Vita haben, das dürfte sich in der Zukunft aber deutlich ändern.

	Deutscher Pass N=161	Andere Staatsangehörigkeit N=58
Jahre im jetzigen Unternehmen	M = 14,3 Jahre	M = 11,3 Jahre
Berufstätigkeit bei einem Unternehmen	28,1%	8,6%
Anzahl der Unternehmen, für die man gearbeitet hat	M = 2,7	M = 3,2
Berufserfahrung Jahre	M = 26,4 Jahre	M = 29,1 Jahre
Berufserfahrung bis zur Vorstandsberufung	M = 18,4 Jahre	M = 21,7 Jahre
Auslandserfahrung Jahre	M = 2,5 Jahre	M = 16,0 Jahre
Kürzeste Verweildauer im Unternehmen	M = 10,1 Jahre	M = 5,5 Jahre
Durchschnittl. Verweildauer pro Unternehmen	M = 13,7 Jahre	M = 10,5 Jahre
Promotion	53,7%	26,0%

Tab. 2: Signifikante Mittelwertsunterschiede bei deutschen und nicht-deutschen DAX-30 Vorständen ( $p < .05$ )

Auffallend sind darüber hinaus die Unterschiede in den Werdegängen zwischen *männlichen und weiblichen Top-Managern*. Zwar waren unter den Analysierten nur 16 Frauen, nichtsdestotrotz ergaben sich mehrere signifikante Unterschiede: *Weibliche Karrieren scheinen weiterhin anderen Gesetzmäßigkeiten zu folgen*. Obwohl die meisten größeren Firmen inzwischen öffentlich erklärt haben, einen höheren Frauenanteil auch in Managementebenen anzustreben, waren die Frauen signifikant älter und mussten mehr Berufserfahrung vorweisen, bevor sie in den Vortand berufen wurden. Ihre Verweildauer im Vorstand ist kürzer – was zum einen für kürzlich erfolgte Berufungen spricht und zum anderen, dass es vielen Frauen doch nicht gelingt, sich im Top-Management dauerhaft zu positionieren. Top-Karrieren machen insbesondere Frauen nicht in einer Firma, für sie scheinen Unternehmenswechsel besonders wichtig zu sein.

Diese Analyse beschreibt den Status quo der Karriereverläufe in großen, internationalen Unternehmen. Doch welche Herausforderungen kommen zukünftig auf die Führungskräfte zu und wie beeinflusst dies ihre Berufs- und Entwicklungswege? Im Folgenden sollen zunächst absehbare Veränderungen kurz dargestellt werden.

### **3. Veränderungen und deren Konsequenzen**

Die Arbeitswelt der Zukunft wird an alle Beschäftigten hohe Anforderungen stellen. Insbesondere Führungskräfte müssen sich mit den daraus ableitbaren Implikationen auseinandersetzen, weil sie die sich ergebenden Prozesse zu initiieren und aktiv zu steuern haben. Für die Zukunft dürften sich folgende Entwicklungen weiter fortsetzen:

#### **Zunehmende Komplexität der Arbeitsabläufe/technologische Veränderungen**

Die Produktentwicklung vollzieht sich immer schneller, und die Produktlebenszyklen werden immer kürzer. Neue Prozesstechnologien erfordern motivierte und mehrfach qualifizierte Mitarbeiter sowie interdisziplinär und eng kooperierende Arbeitsgruppen mit einem mobilen, innovationsfreudigen Management. Neue Kommunikationssysteme ermöglichen zeitsparende Informationswege und lassen erhöhten Informationsaustausch realisierbar werden (vgl. auch den Beitrag von MÖSLEIN, DUMBACH & REICHWALD „Informelle Zusammenarbeit und Technologie“, in diesem Band).

#### **Konkurrenz- und Kundenorientierung**

Die Leistungsangebote verschiedener Wettbewerber werden homogener und die Differenzierung von der Konkurrenz dadurch schwieriger. Gleichzeitig verlangen anspruchsvollere Nachfrager in zunehmendem Maße speziell zugeschnittene Lösungen für ihre Probleme. Daraus ergibt sich eine Herausforderung für Führungskräfte, die nur durch Kreativität und Mut zu Unkonventionellem gemeistert werden kann.

#### **Wirtschaftskrisen und Rationalisierungen**

Schlankere Organisationsformen mit kundennahen und dezentralen Entscheidungswegen wurden flächendeckend eingeführt. Die geforderte flexible Führung findet ihren Niederschlag in flacheren Hierarchien und in einer Aufsplitterung in kleinere Einheiten, einzelne Profit Center, Business Units oder Shared Service Center. Die operativen Entscheidungen werden nach unten verlagert, das Mittelmanagement muss mehr Verantwortung übernehmen und Manage-

mentkompetenz beweisen. Gefragt ist der „Intrapreneur“, der Unternehmer im Unternehmen (WUNDERER & DICK, 2007).

Doch Rationalisierungen und die angestrebten Produktivitätsverbesserungen führen auch zu einer Verdichtung der Arbeit. Mit weniger Personal soll dasselbe Pensum oder noch mehr erledigt werden. Die Mitarbeiter dafür zu motivieren, sie „bei der Stange zu halten“ und von der Richtigkeit des strategischen Kurses zu überzeugen, fällt manchmal schwer.

Zum anderen bewirken Entlassungswellen aufgrund wirtschaftlicher Probleme, strategischer Entscheidungen oder Standortverlagerungen auch bei den „glücklichen“ Mitarbeitern, die ihren Arbeitsplatz behalten konnten, tiefe Verunsicherungen (SCHULER & JACKSON, 2006, S. 251). Statt froh zu sein, ist das Vertrauensverhältnis, der psychologische Kontrakt zum Arbeitgeber gestört, man befürchtet weitere Einschnitte. In den USA spricht man vom „Survivor“ und seinen psychischen Problemen.

Man nimmt an, dass Umweltturbulenzen zukünftig häufiger und mit höherer Intensität auftreten sowie stärkere Auswirkungen auf die hoch technisierte und arbeitsteilige Gesellschaft haben. Wirtschaftliche Probleme in einzelnen Regionen lassen sich nicht länger begrenzen, aufgrund der Globalisierung haben sie umgehend Auswirkungen auf die Weltwirtschaft (z. B. Finanzkrise, 11. September). Deshalb reichen isolierte Betrachtungen, die Systemzusammenhänge vernachlässigen, nicht länger aus. Gleichzeitig haben Fehlentscheidungen schlimmere Folgen – dies haben verschiedene Unternehmenskrisen der letzten Zeit drastisch vor Augen geführt.

### Segmentierung der Beschäftigten

Nach Prognosen ist für die Zukunft eine starke Segmentierung des Arbeitsmarktes und damit der Beschäftigungsstruktur im Unternehmen zu erwarten (z. B. LOMBRISER & UEPPIG, 2001; GRATTON, 2012):

- a) Es gibt eine Gruppe von hoch qualifizierten und gut bezahlten Mitarbeitern mit festen Arbeitsverhältnissen im Unternehmen. Sie sind für den Arbeitgeber erfolgsentscheidend, werden umworben und genießen die Vorteile von Mitarbeiterbindungsprogrammen.
- b) Daneben treten hoch qualifizierte Spezialisten, die selbstständig als „Freelancer“ für mehrere Unternehmen arbeiten und hohe Tagessätze realisieren können.
- c) Die Gruppe der „Tagelöhner“ weist keine besondere oder leicht austauschbare Qualifikation auf und muss sich mit befristeten und schlecht bezahlten Jobs zufriedengeben. Sie sind auf sogenannte prekäre Jobs – schlecht bezahlt und/oder unsicher – angewiesen.
- d) Eine hohe Anzahl von Arbeitslosen wird in der Wirtschaft nicht benötigt und kann sich kaum mehr in den Wirtschaftsprozess integrieren.

Für Führungskräfte bedeutet dies, dass *Personen mit ganz unterschiedlichen Interessen und Loyalitäten zu führen sind*, denn das traditionelle Beschäftigungsverhältnis verliert an Bedeutung. Während 1970 noch 83 Prozent der Beschäftigten eine unbefristete Vollzeitstelle innehaten, betrug der Anteil 1995 nur noch 68 Prozent und inzwischen knapp 60 Prozent (JUHÁSZ, 2011, S. 4). Zugenommen haben im Gegenzug befristete Verträge, geringfügige Beschäftigungsverhältnisse sowie Teilzeitarbeit vor allem bei Frauen. Es ist zu erwarten, dass sich diese Entwicklung auch in Zukunft weiter fortsetzen wird.

Diskutiert wird nicht mehr darüber, ob, sondern darüber, wie schnell und welche Prozentmengen sich in welchen der o. g. Gruppen wiederfinden werden. Dies hat seinen Niederschlag in Motivations- und Loyalitätsproblemen: Nach Analysen der GALLUP ORGANIZATION (2014) identifizieren sich nur 16 Prozent voll mit ihrem Arbeitgeber und der Tätigkeit, 17 Prozent zeigen dagegen eine ausgeprägte negative Haltung bzw. sind in der sogenannten inneren Kündigung.

Der Aufbau einer Unternehmenskultur, Wissensmanagement und ein einheitliches Auftreten gegenüber dem Kunden sind damit besonders schwierig.

### Arbeitsmarktentwicklungen

Bedingt durch strukturelle Veränderungen, Standortverlagerungen und Personalabbau besteht – in vielen Ländern – weiterhin eine hohe Arbeitslosigkeit. Dies bedeutet jedoch nicht, dass für jeden Arbeitsplatz ein geeigneter Bewerber leicht zu finden ist.

Inzwischen gibt es in der BRD mehr Studenten als Lehrlinge; rund 50 Prozent eines Jahrgangs nehmen ein Studium an einer Hochschule auf. Im internationalen Vergleich liegt der Wert für die BRD dabei noch relativ gering, Prognosen der Kultusministerkonferenz gehen davon aus, dass der *Anteil der Studenten* pro Jahrgang weiter steigen wird.

Dies bedeutet für die Unternehmen, es gibt für die meisten Qualifikationen ausreichend Bewerber um eine freie Stelle, insbesondere bei den Hochschulabsolventen ohne Berufserfahrung. Doch diese Entwicklung hat auch ihre Tücken: Bereits aufgrund der quantitativen Zahlen ist nicht davon auszugehen, dass jeder Hochschulabsolvent eine Karriere mit Aufstieg und gutem Einkommen realisieren kann. Klar ist, dass Qualität und Motivation der Mitarbeiter zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor werden. Deshalb wird eine Hauptaufgabe des Personalmanagements für die nächsten Jahre darin bestehen, qualifizierte und engagierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und trotz geringerer Aufstiegschancen an sich zu binden. D. h., Unternehmen steht auf der einen Seite ein höheres Potenzial an gut ausgebildeten Mitarbeitenden zur Verfügung, die auch selbstständig arbeiten wollen und können. Doch deren berufliche Erwartungen werden sich nur partiell erfüllen lassen. Damit stellt sich die Frage, wie Leistung und Motivation aufrechterhalten werden können. Dies erfordert auch flexiblere Karrierewege (vgl. REGNET, 2012, S. 67 ff.).

*Weibliche Berufstätigkeit* wird in der BRD – ebenso wie in allen anderen EU-Staaten – zur Norm. Die Frauenerwerbsquote (Altergruppe 20 bis 64 Jahre) lag 2013 in Deutschland mit 71,5 Prozent zwar über dem EU-Durchschnitt (63 Prozent), aber weiterhin deutlich unter der der Männer (82 Prozent), doch die Werte nähern sich kontinuierlich an (Quelle: EUROSTAT, 2014). Allerdings haben Frauen es trotz inzwischen sehr guter Qualifikation bisher kaum geschafft, in nennenswertem Umfang in der Hierarchie aufzusteigen (s. o.), selbst die gleiche Bezahlung im Vergleich zu männlichen Kollegen lässt noch auf sich warten (vgl. BISCHOFF, 2010; MAYRHOFER et al., 2005). Da kaum zu erwarten ist, dass Frauen sich als „berufliche Reserve“ wieder in den Haushalt verdrängen lassen, sind Führungskräfte verstärkt mit selbstbewussten Mitarbeiterinnen konfrontiert, die berufliche Chancengleichheit einfordern.

### Internationalisierung und Globalisierung

Um bei der zunehmenden Globalisierung im Wettbewerb mithalten zu können, benötigen die Unternehmen international erfahrene Manager. Sprachkenntnisse und Mobilitätsbereitschaft allein reichen nicht aus. Wichtiger sind geistige Flexibilität und Sensibilität für fremde Kulturen, Verhaltens- und Denkweisen. International operierende Unternehmen sehen sich zudem vor die Aufgabe gestellt, Arbeitsweisen und Werthaltungen bei allen Mitarbeitern auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen (vgl. die entsprechenden Beiträge von ANDRESEN & DOMSCH sowie WEIBLER, „Der internationale Personaleinsatz“ bzw. „Führung in anderen Kulturen“, in diesem Band). Der Anteil an Führungskräften mit Auslandserfahrung dürfte sich in Zukunft deutlich erhöhen (s. o.).

## Flexiblere Organisationsstrukturen

Flachere Hierarchien führen naturgemäß auch zu einer Verringerung der Statusdifferenzen. Gleichzeitig gewinnen neue Formen der Arbeitsorganisation, insbesondere das Projektmanagement (vgl. den Beitrag von WASTIAN „Projektleitung – Führung im Ausnahmezustand“, in diesem Band) an Bedeutung. Führungskräfte werden zukünftig verstärkt in sich schnell wandelnden Organisationsstrukturen (Aufbau, Eigentumsverhältnisse etc.) wechselnde Tätigkeiten mit unterschiedlich zusammengesetzten, internationalen und virtuellen Teams (vgl. den Beitrag von HOFMANN & REGNET „Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen“, in diesem Band) zu erfüllen haben.

## Demografische Entwicklung und Ageing Workforce

Der Geburtenrückgang hält in der BRD seit 1964 an, auch innerhalb der EU hat die BRD mit lediglich 1,3 Kindern pro Frau (und einer „Nettoreproduktionsrate“ von 70 Prozent) besonders geringe Geburtenwerte. Die Konsequenzen liegen offen:

- Die Belegschaften in den Unternehmen werden altern, d. h., in einem dynamischen Umfeld muss dem zunehmenden Wettbewerbsdruck mit einer älter werdenden Belegschaft begegnet werden (vgl. den Beitrag von REGNET „Ageing Workforce“, in diesem Band).
- Die Bevölkerung der BRD wird – bei gleich bleibender Zuwanderung – bis zum Jahre 2050 auf ca. 60 Millionen schrumpfen, was natürlich auch Auswirkungen auf das Marktvolumen der Unternehmen und das zur Verfügung stehende Arbeitskräftepotenzial haben wird.
- Die in der Vergangenheit in großem Umfang realisierten Aufhebungsverträge für die Gruppe 55+ und großzügige Altersteilzeitregelungen werden in Zukunft weder finanzierbar noch unternehmerisch sinnvoll sein, da nur mit den älter werdenden und erfahrenen Mitarbeitern das Geschäft zu bewältigen ist.

## Wertewandel

Früher hoch geschätzte Tugenden wie Disziplin, Ordnung, Gehorsam, Pünktlichkeit haben in den letzten zwanzig Jahren an Bedeutung verloren. Heute sieht ein Großteil der Bevölkerung den Beruf nicht länger als Pflicht – der Absolutheitsanspruch der Arbeitsethik hat sich überlebt. Im Gegenzug dehnt sich der Wunsch nach sinnvoller Beschäftigung und Selbstverwirklichung von der Freizeit auf die Arbeit aus. Dies führt zu höheren Ansprüchen der Mitarbeiter an die Qualität ihres Arbeitslebens. Dies ist nicht gleichzusetzen mit einer Leistungsverweigerung. Im Gegenteil: Leistung, Karriere und „viel Geld verdienen“ haben weiterhin Bedeutung, das „Bedürfnis, in der Arbeit etwas zu leisten, ist größer denn je“ (OPASCHOWSKI, 2013, S. 195). Die als sinnlos erlebte Arbeit wird in Frage gestellt, nicht die Arbeit an sich (z. B. WILLIGE, 2008). Dies zeigen auch aktuelle Befragungen bei Hochschulabsolventen (LEBRENZ & REGNET, 2013). Auch wenn es in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit zunächst darum geht, überhaupt einen Arbeitsplatz zu haben, so ist für Opaschowski doch die *Arbeitsfreude für die Zukunft* „wichtigster Motivationsfaktor, d. h., die Arbeit „muss“ Abwechslung, Herausforderung und Erfolgserlebnisse bieten. (...) *Die Honorierung mit Sinn kann genauso wichtig werden wie die Honorierung mit Geld*“ (OPASCHOWSKI, 2013, S. 194 ff.).

Karriere und Aufstieg sind für die Mehrzahl der Nachwuchskräfte keine Werte an sich, man strebt eine Work-Life-Balance an (vgl. den entsprechenden Beitrag von SCHNEEWIND, in diesem Band), Partnerschaft und Familie sind für 72 Prozent der Nachwuchskräfte ein besonders wichtiges Lebensziel (WILLIGE, 2008, S. 5).

## Erwartungen der Mitarbeiter/Generation Y

Zum einen bewirkt der beschriebene Wertewandel verstärkte Partizipationswünsche der Mitarbeitenden. Es wird nicht länger nur gehorcht, man will auch wissen, warum. Gleichzeitig ist die Einbeziehung der Mitarbeiter, insbesondere hoch qualifizierter Spezialisten, in Planungs- und Entscheidungsprozesse eine Notwendigkeit. Denn das Fachwissen wird spezieller, die Führungskraft kann immer weniger „bester Fachmann/-frau der Gruppe“ sein. Außerdem erhöht ein partizipatives Vorgehen in der Planungsphase die Akzeptanz bei der Realisierung (REGNET, 2007, S. 11 f.). Voraussetzung sind allerdings Loyalität und eine hohe (Eigen-)Motivation der Mitarbeiter (vgl. den einführenden Artikel von v. ROSENSTIEL „Grundlagen der Führung“, in diesem Band).

Zum anderen kommt mit der Generation Y – definiert als Personen, die nach 1980 geboren sind – ein neuer Typ Mitarbeiter ins Unternehmen. Die Generation Y ist gut ausgebildet, leistungsorientiert, technikaffin, man spricht von Digital Natives. Sie sind optimistisch, selbstbewusst bis zur Überheblichkeit und Arroganz (z. B. TÖPPER, 2013). Die Generation Y erwartet ein gutes Einkommen, Karrierechancen – und Freizeit (LEBRENZ & REGNET, 2013). Als Folge wünschen immer mehr Mitarbeiter – nicht nur Frauen, die Kinder zu versorgen haben – eine Reduzierung der Überstunden. Hier werden zukünftig mehr Flexibilisierungsstrategien vonnöten sein, die – fantasievoll eingesetzt – nicht nur den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegenkommen, sondern darüber hinaus die Unternehmenseffizienz steigern können (vgl. den Beitrag von HOFF „Flexible betriebliche Arbeitszeitsysteme – Herausforderung für Führungskräfte“, in diesem Band). Denn gewandelte Werte der heutigen Jugend werden im Jahre 2020 die Normalkultur darstellen – eine erwartete „Korrektur durch Vernunft“ ist wohl eher das Wunschbild älterer Generationen. Dieser Prozess dürfte aber nicht konfliktfrei ablaufen (ZEMKE et al., 2013).

Mitarbeiterbindung lässt sich nur durch kluge personalpolitische Strategien *und* durch angemessenes Führungsverhalten erreichen. Nach einer Befragung des Instituts für Mittelstandsforschung und des Karriereportals StepStone bei 1.650 gut qualifizierten Arbeitnehmern wollen 70 Prozent der Befragten versuchen, bei einem anderen Arbeitgeber eine bessere Stelle zu finden (MARTIN, 2008, S. 8). Besonders stark ist die Unzufriedenheit mit

- dem Einkommen (50 Prozent),
- den Karrieremöglichkeiten (49 Prozent),
- der gegenwärtigen Position (37 Prozent),
- der Art der Tätigkeit (32 Prozent).

Unternehmen sind deshalb gut beraten, Mitarbeiterbindung nicht nur aufgrund fehlender Optionen am Arbeitsmarkt zu erreichen, sondern durch Identifikation mit der Aufgabe und durch Motivation, wenn die Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllt werden.

## Halbwertszeit des Wissens

Die Halbwertszeit des Wissens, d. h. die Zeit, in der die Hälfte des einmal Gelernten veraltet ist, wird immer kürzer. Dies gilt nicht so stark für Schulwissen und die Berufsausbildung – was allerdings weniger auf deren Qualität als vielmehr auf die Vermittlung von theoretischem Wissen sowie von grundlegenden Gesetzmäßigkeiten in dieser Zeit zurückzuführen ist. Je spezieller dagegen das Fachwissen ist, umso schneller veraltet es auch wieder. In besonderem Maße trifft dies für Technologie- und IT-Wissen zu. Dies erfordert eine kontinuierliche Lernfähigkeit und -bereitschaft sowie hohe Investitionen in den Faktor Wissen, in das Humankapital des Unternehmens (vgl. HOFMANN & REGNET, 2003).

## 4. Zukünftiges Anforderungsprofil

Um in einer sich ändernden Welt mit einer sich anspruchsvolleren (Führungs-)Rolle zurechtzukommen, sind zusätzliche Anforderungen an den Manager, die Managerin zu stellen. Die IBM Human Capital Studie (IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES, 2008), für die weltweit 400 Unternehmen befragt wurden, stellt für die Zukunft als erfolgskritische Anforderungen für Manager heraus:

- Entwickeln einer wandlungsfähigen und veränderungsbereiten Organisation – hoch wandlungsfähige Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie zukünftig benötigte Fachkenntnisse prognostizieren können sowie erfolgreich bei der Suche nach Experten und bei der internen Zusammenarbeit sind (S. 10).
- Intensivierung der unternehmensweiten Zusammenarbeit – auch über Funktions- und Ländergrenzen hinweg. Doch nur acht Prozent der Befragten meinen, aktuell schon sehr effektiv bei der Förderung unternehmensweiter Kooperation zu sein (S. 12).
- Aufbau von (Fach-)Kenntnissen und Mitarbeiterbindung durch anspruchsvolle Verantwortlichkeiten sowie Karrieremöglichkeiten, um die Talente nicht für die Konkurrenz auszubilden (S. 28 ff.).
- Steigerung des Wachstums durch analytische Kompetenz zur kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse und der Expansion in neue Märkte.

Demzufolge zeichnen sich Verlagerungen im Tätigkeitsfeld einer Führungskraft ab:

- Anstelle des „besten Fachmanns“ wird ein *Koordinator* gesucht, der Vorgesetzte wird zum Moderator, Berater und Coach seiner Gruppe. Die fachliche Führung der einzelnen Mitarbeiter ist weniger möglich und z. T. weniger nötig. Um Neuerungen zu finden und durchzusetzen wird eher ein Generalist, der es gewohnt ist, interdisziplinär zu denken, benötigt. Dies muss natürlich einen Niederschlag in der Personalentwicklung finden, „Schornsteinkarrieren“ (vgl. POSTH, 1989) in einem Fachbereich und an einem Standort sind für die Entwicklung eines breiten Horizonts nicht ausreichend.
- Zudem muss er/sie über starke *kommunikative Fähigkeiten* verfügen, um Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung auch einbeziehen zu können (vgl. die entsprechenden Beiträge zur Kommunikation von REGNET und NEUMANN, in diesem Band). Wertschätzende Kommunikation und häufiges Feedback werden nicht nur von der Generation Y gefordert. Angemessenes Informationsmanagement wird zu einer besonders wichtigen Führungsaufgabe.
- Mehr Zeit und Energie wird für *die menschliche Führung der Mitarbeiter* benötigt. Fragen der Zusammenarbeit und der Kommunikation mit anderen, internen und/oder externen Abteilungen erfordern einen steigenden Führungsaufwand; mehr Sensibilität und Menschenkenntnis sind erforderlich.
- Veränderungen sind regelmäßig und in immer schnelleren Abständen durch die Führungskräfte zu bewältigen. Geschäftsprozesse müssen kontinuierlich optimiert werden. Als *Changemanager* müssen Führungskräfte diese Prozesse gestalten und steuern, die Mitarbeiter überzeugen und gleichzeitig selbst im „Veränderungsdschungel“ überleben (s. MARTIN & SCHUSTER, 2005, S. 24 ff.)

Im Folgenden sollen einige zentrale Anforderungen an Führungskräfte näher erläutert werden.

### Motivationsfähigkeit

Qualifizierte und selbstbewusste Mitarbeiter lassen sich langfristig nicht mit Druck zur Leistung bringen. Wichtiger ist die Überzeugungskraft der Führenden, ihr Vorbild, der Übereinstimmungsgrad zwischen Reden und Handeln. Motivation ist bei den neuen Ansprüchen der Basis vor allem durch Mitwirkung, durch Einbezug in Entscheidungsprozesse und Verände-



rungsmaßnahmen zu erzielen. Nur mitwissende Mitarbeiter können mitdenkende und mitentscheidende Mitarbeiter sein. Nicht mehr die vorschriftsgemäße Aufgabenerledigung steht im Vordergrund, sondern das kreative Problemlösen. Kreatives Handeln bedeutet auch, Freiräume zuzulassen, um Neues auszuprobieren, Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen, Risiken einzugehen.

Bedingt durch die Automatisierung entfallen vor allem unqualifizierte Arbeiten und Routinetätigkeiten. Es stehen also mehr Zeit und Informationen zur Verfügung, um verantwortungsvolle Tätigkeiten zu übernehmen. Dadurch steigt die Chance, auf allen Ebenen eigenverantwortlich Entscheidungen am Arbeitsplatz zu treffen.

Allerdings steht einer hohen Anspruchserwartung auf Seiten der Mitarbeitenden, vor allem der Generation Y, was beruflichen Aufstieg, Gehalt, Arbeitsinhalte, Freiräume etc. betrifft, nicht zwangsläufig ein entsprechendes Leistungs- und Arbeitsverhalten gegenüber. Dies erfordert hohe Sensibilität von den Führungskräften, die bei großer Erwartungshaltung, aber geringeren Belohnungsmöglichkeiten dauerhaft eine hohe Motivation und Leistungsniveau erreichen sollen.

In flacheren Strukturen stehen weniger Positionen für einen vertikalen Aufstieg zur Verfügung. Wie kann eine Karriere in einer schlanken Organisation aussehen? Statt eines schnellen Aufstiegs in die institutionelle Führungsmacht stehen anspruchsvolle Positionen zur Verfügung, in denen zwar Führungsfunktionen wahrgenommen werden müssen, ohne jedoch die bisherige Statusmacht dauerhaft verliehen zu bekommen. In diesem Zusammenhang sind insbesondere zu nennen:

- *Projektmanagement* – hier erhält der Einzelne Projektverantwortung, muss dazu Projektmitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen koordinieren, ohne jedoch disziplinarische Befugnisse zu erhalten; dies findet zunehmend im internationalen Kontext und in virtuellen Strukturen statt;
- *Teamleitung* (s. u.);
- *internationale Verantwortung* – als Expatriate, der für mehrere Jahre in einem anderen Land lebt oder aber in international zusammengesetzten Teams;
- *Führungspositionen auf Zeit* – entweder zur Entwicklung des Führungsnachwuchses oder aufgrund der schnellen Veränderungen werden einzelne Führungsaufgaben nur befristet besetzt, danach erfolgt eine Rotation auf eine weitere Führungsaufgabe oder aber zurück in die Linie. Dies erfordert ein grundsätzliches Umdenken, dass einmal erreichte Positionen kein Besitzstand für die Zukunft sind und ein (zeitweiliges) positionelles Zurückgehen kein Indiz für individuelles Scheitern ist (ausführlich s. REGNET, 2012).

Eine weitere Möglichkeit, Mitarbeitenden auch in flachen Organisationen Perspektiven aufzuzeigen, sind alternative Laufbahnstrukturen. Hierbei erhalten Spezialisten und Fachkräfte in besonders wichtigen Positionen zunehmend mehr Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum und häufig auch einen entsprechenden Status/Titel, nicht dagegen eine eigene Abteilung oder Gruppe. Weiteres Personal wird deshalb nicht aufgebaut. Fachwissen kann aber so im Haus gehalten und als Center of Competence ausgebaut werden (vgl. den Beitrag von DOMSCH „Personalplanung und Personalentwicklung“, in diesem Band).

Gefordert wird immer wieder der Intrapreneur im Unternehmen (PINCHOT, 1988; WUNDERER & DICK, 2007), also derjenige, der eigenverantwortlich und aktiv wie ein selbstständiger Unternehmer handelt, gleichzeitig aber dem Unternehmen gegenüber loyal ist. Was nicht funktioniert ist, in bürokratischen Organisationen über Jahre hinweg diejenigen zu befördern, die am wenigsten Fehler machen und am besten zur Organisation passen, und schließlich von diesen so sozialisierten Organisationsmitgliedern Unternehmertum zu erwarten, wenn sie eine bestimmte hierarchische Position erreicht haben. Auch selbstständiges Agieren muss frühzeitig gelernt und zugelassen werden. Eine Fehler tolerierende und innovationsfreudige Unterneh-

menskultur ist deshalb eine unverzichtbare Voraussetzung, will man Unternehmertum im Unternehmen fördern.

Genauso wichtig ist die *Selbstmotivation*, da gerade von der Führungskraft visionäres Management und Innovationen gefordert werden und immer wieder schwierige Situationen zu bewältigen sind.

### **Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, lebenslanges Lernen, Employability**

Kontinuierliche Weiterqualifikation ist eine Anforderung an alle Organisationsmitglieder. Dies betrifft die Führungskräfte selbst, da sie sonst zwar aktuelle Macht, jedoch nur veraltetes Wissen besitzen. Gleichzeitig findet bei dieser Gruppe erst ein langsamer Umdenkungsprozess statt, nämlich dahin, dass auch das Top-Management und die Gruppe der über 45-Jährigen weiterhin dazu lernen kann und muss. Fortbildung ist kein einmaliger und dann abgeschlossener Vorgang. Aus der Gerontologie wissen wir, dass Menschen bis ins hohe Alter leistungs- und lernfähig bleiben können (schwerwiegende Erkrankungen ausgeschlossen), soweit sie ihr Gehirn kontinuierlich trainiert haben. Auch Lernen will gelernt sein.

Die gesamte Unternehmung muss sich zur *lernenden Organisation*, die schnell auf Veränderungen reagieren kann, wandeln.

Eigenverantwortliches *Lernen* (s. HOFMANN & REGNET, 2003), d. h., die Weiterbildung in der Freizeit und/oder auf eigene Kosten und eigene Initiative, wird zunehmend eingefordert, da Unternehmen nicht zuletzt wegen der hohen Weiterbildungskosten und des Zeitbedarfs ihr Engagement beschränken. Im wohl verstandenen Eigeninteresse sollte jeder Einzelne selbst dafür sorgen, dass seine Marktfähigkeit, seine Attraktivität am Arbeitsmarkt, die Employability erhalten bleibt, denn eine lebenslange Beschäftigungsgarantie werden immer weniger Unternehmen machen können. Die Erwartung der Unternehmen geht auch zunehmend dahin, Employability von ihren Mitarbeitenden und Managern als deren Verantwortung einzufordern.

Dies setzt allerdings auch voraus, dass man abschätzen kann, welche Tätigkeiten zukünftig benötigt werden und welche Qualifikationen dafür vonnöten sind. Führungskräfte als Coach müssen ihre Mitarbeitenden dahingehend unterstützen können (vgl. die oben geäußerten Erwartungen der Mitarbeitenden).

### **Interkulturelle Managementfähigkeiten**

Um in einem globalen Markt international erfolgreich zu sein, reicht es nicht aus, mehrsprachige Mitarbeiter zu beschäftigen. Interkulturelle Kompetenz bedeutet vielmehr eine Sensibilität für fremde Kulturen und die Flexibilität, sich im Verhalten und der Kommunikation auf andere Personen einstellen zu können. Trotz eines Angebots an guten Vorbereitungskursen geht aber noch immer mancher Manager mit notdürftigen Sprachkenntnissen ins Ausland; auf interkulturelle Schulungen verzichten viele Unternehmen aus Zeit- und Kostengründen ganz. Oft muss dann später Lehrgeld bezahlt werden (vgl. den Beitrag von ANDRESEN und DOMSCH „Der internationale Personaleinsatz“, in diesem Band).

Da Auslandseinsätze für Unternehmen teuer und risikoreich sind – viele werden vorzeitig abgebrochen – und zudem immer weniger Fach- und Führungskräfte zur Mobilität bereit sind, empfiehlt es sich, internationale Erfahrungen zeitlich nach vorne zu verlagern. Hochschulen bieten z. B. internationale Studiengänge an sowie die Möglichkeit, Auslandssemester bzw. Auslandspraktika im Rahmen des Studiums zu absolvieren. Eine weitere Möglichkeit besteht für Unternehmen darin, relativ junge Organisationsmitglieder ins Ausland zu entsenden – hier sind die Transferkosten geringer und die Bereitschaft der Einzelnen (da meist noch keine familiären Verpflichtungen bestehen) höher. Vor allem große Unternehmen sehen längere Auslandsaufenthalte bereits in der Berufsausbildung oder im Anschluss daran vor.

## Teamarbeit

Die zunehmende Interdependenz sowie die Komplexität der Aufgaben erfordern interdisziplinäres Denken und Arbeiten, z. B. in (Projekt-)Gruppen. Die Grenzen zwischen Abteilungen, Funktionen, auch Kompetenzen im Unternehmen verschwimmen – nicht zuletzt durch moderne Informationstechniken. Neue Prozesstechnologien und schnellere Prozessabläufe benötigen eng zusammenarbeitende Teams. Mit (teil-)autonomen Arbeitsgruppen werden in der Produktion schon seit Jahren gute Erfahrungen gemacht (s. ANTONI, 2000).

Vermehrte Teamarbeit bietet verschiedene Chancen: Bei einem engen Gruppenzusammenhalt identifizieren sich die einzelnen Gruppenmitglieder stärker mit den Aufgaben, was sich u. a. in reduzierten Fehlzeiten und geringeren Fluktuationsraten niederschlägt. Gleichzeitig hofft man, Synergien zu erreichen, denn bei guter Kooperation sind Informationsfluss und Fehlerdiagnose besser, die Motivation ist erhöht. Verschiedene Führungsaufgaben können der Gruppe übertragen werden (z. B. Planung der An- und Abwesenheiten, der Prozessabläufe, Job-Rotationen). Jedoch müssen Mitarbeiter für diese Arbeitsformen oft erst ‚fit‘ gemacht werden, denn das Ausbildungssystem fordert primär Individualleistungen.

Als Hemmnisse, die einer unternehmensweiten Kooperation entgegenstehen, werden vor allem genannt (IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES, 2008, S. 13):

- „organisatorische Silos“ (42 Prozent),
- Zeitdruck, man ist selbst zu beschäftigt, um anderen zu helfen (40 Prozent),
- inkonsistente Zielsysteme, Zusammenarbeit wird nicht belohnt (37 Prozent).

Anreizstrukturen in den Unternehmen müssen deshalb dahingehend überprüft werden, ob sie Teamverhalten belohnen. *Teamleistung zu fordern – und Einzelleistungen zu belohnen sowie „Stars“ zu befördern, das wird nicht klappen.*

Für Führungskräfte bedeutet dies eine diffizile Gratwanderung zwischen Leistung stimulierendem Wettbewerb im Team und einer den Gemeinschaftssinn untergrabenden Konkurrenz. Sie selbst müssen in der Lage sein, unternehmensübergreifend zusammenzuarbeiten und „Mitarbeiter und Gruppen zusammenzubringen, die durch organisatorische Grenzen, Zeitzonen und Kulturen voneinander getrennt sind“ (IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES, 2008, S. 2).

## Management of Diversity

Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden „bunter“ – zunehmend arbeiten international zusammengesetzte Teams, Gruppenarbeit zwingt zur Kooperation verschiedener Professionen, mehr Frauen und Ältere werden die Unternehmensetagen beleben. Das Konzept Diversity geht davon aus, dass diese Verschiedenartigkeit nicht Hemmnis, sondern bei entsprechendem Management Chance ist: für mehr Kreativität und bessere Motivation. Aus Untersuchungen weiß man, dass homogen zusammengesetzte Gruppen konfliktfreier arbeiten und schneller zu einem Ergebnis kommen, dass heterogen zusammengesetzte Teams aber kreativere Lösungen entwickeln und mehr Akzeptanz bei der Umsetzung finden können. Die Einzelnen bringen sich mit ihren Besonderheiten und Stärken ein, finden Anerkennung, die Motivation und Leistungsbereitschaft erhöhen sich. Zudem tragen sie ihre Erfahrungen in den Entscheidungsprozess mit hinein, was dessen Güte deutlich verbessern kann: So werden beispielsweise Mütter mit kleinen Kindern bei einem Auto oder einer Wohnanlage auf anderes Wert legen als Ältere oder ein junger Single. Verschiedenartigkeit der Erfahrungen, Lebensstile und Meinungen der Mitarbeiter kann so für das Unternehmen zu einer besonders guten Investition führen, da die Bedürfnisse der Zielgruppen bereits im Planungsprozess aufgegriffen werden. Diversity kann sich auf vielerlei beziehen – auf Geschlecht, Alter, Nationalität, ethnische Zugehörigkeit, geschlechtliche Orientierung, Ausbildung, sozialen Hintergrund etc.

Doch das Zusammensetzen heterogener Teams nach Diversity-Gesichtspunkten allein reicht nicht aus, die Mitarbeiter/-innen müssen darin unterstützt werden, trotz unterschiedlicher Herangehens-, Arbeits- und Sichtweisen gemeinsam zum Ergebnis zu kommen. Führungskräfte sind gefordert, diesen Prozess zu steuern, Akzeptanz und Toleranz zu fördern und gleichzeitig eigene Beurteilungskriterien zu erweitern, um den Stärken der verschiedenen Mitarbeitergruppen gerecht zu werden (vgl. BECKER & SEIDEL, 2006; STUBER, 2009, sowie den Beitrag von LADWIG „Team Diversity Management – Die Führung gemischter Teams“, in diesem Band). Sie selbst müssen Integrator und Teambilder sein – was umso schwieriger ist, als nur noch eine Minderheit der Organisationsmitglieder eine emotionale Bindung zur Tätigkeit und zum Unternehmen hat (GALLUP, 2014).

## Veränderungsmanagement

Kontinuierliche Veränderungen sind notwendig, um dynamischen Märkten und neuen Anforderungen schnell begegnen zu können. Nichts ist so beständig wie der Wandel, heißt es. Innovation wird zur Führungsaufgabe. Unternehmen mit einer wandlungsfähigen Belegschaft haben Wettbewerbsvorteile, doch in der IBM Human Capital Studie halten nur 14 Prozent der befragten Unternehmen ihre Belegschaft für sehr wandlungsfähig (IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES, 2008, S. 9 f.).

Denn nicht jeder steht Veränderungen positiv gegenüber. Zum einen scheint es nicht der menschlichen Natur zu entsprechen, ständig Veränderungen durchzuführen (vgl. MARTIN & SCHUSTER, 2005, S. 18 ff.). Menschen benötigen eine gewisse Kontinuität, die Sicherheit gibt. Veränderungen fordern, benötigen neue Anpassungsleistungen, beanspruchen den Einzelnen damit mehr als gewohnte Routinetätigkeiten. Zum anderen lässt sich gerade bei Veränderungen eine besondere operative Hektik feststellen, so wünscht z. B. eine neue Führungskraft ganz andere Schwerpunktsetzungen, die Unternehmensberatung empfiehlt eine Umstrukturierung, das Management fordert Maßnahmen wie bei der erfolgreichen Konkurrenz. Doch nicht Veränderung um der Veränderung willen macht Sinn. Im Gegenteil erlahmt damit der Glaube der Mitarbeiter an die Notwendigkeit und damit auch die Bereitschaft, sich aktiv einzubringen oder Neuerungen und Zusatzarbeit zu akzeptieren.

Nicht zuletzt der in der Gesellschaft stattgefundene Wertewandel bedingt Partizipationswünsche der Mitarbeitenden. Dies gilt in besonderem Maße für Changeprozesse, gibt es dabei doch meist Gewinner und Verlierer. Verstärkt wird dies durch das generell gestiegene Bildungsniveau. Gleichzeitig ist gerade der Einbezug von Spezialisten zur Aufgabenoptimierung unerlässlich. Außerdem reduziert eine frühzeitige Information in der Planungsphase Widerstände bei der späteren Umsetzung, da die Einzelnen ihre Vorstellungen mit einbringen konnten. Motivation ist vor allem durch Mitwirkung, durch Einbezug in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse zu erreichen.

## Kommunikative Kompetenz

Ein Großteil der Führungsaufgaben besteht in Kommunikation – im Zweiergespräch, in Sitzungen, bei der Teamleitung, der Führung über Distanz (vgl. den Beitrag von REGNET, „Kommunikation als Führungsaufgabe“, in diesem Band).

Die Führungskraft der Zukunft befiehlt nicht mehr, sondern ist eine Persönlichkeit, die die Mitarbeiter durch kommunikative Kompetenz sowie eigenes Vorbild motivieren und begeistern kann. Außerdem darf Kommunikation keine Einbahnstraße von „oben nach unten“ in der Hierarchie sein, Kritikfähigkeit wird auch von Managern erwartet. Immer mehr Unternehmen gehen deshalb dazu über, in mehr oder weniger institutionalisierter Form Feedback der Mitarbeiter für ihre Vorgesetzten zu provozieren – sei es im Rahmen des Mitarbeitergesprächs, einer

Vorgesetztenbeurteilung oder eines sog. 360°-Feedback (vgl. den Beitrag von NERDINGER „Formen der Beurteilung“, in diesem Band).

Die kommunikative Kompetenz wird auch für die „Ent-„Störung schwieriger Situationen benötigt. Man spricht vom „Konfliktmanager“, dessen Hauptaufgabe darin besteht, Spannungen auszugleichen und ein „Konfliktoptimum“ für Innovation und Wandel auszunützen. Voraussetzung dafür ist eine Stabilität der eigenen Persönlichkeit mit hoher Belastungsfähigkeit (REGNET, 2001).

### **Gesundheit und Belastbarkeit**

Die Führungskraft ist nicht nur fachlicher Ansprechpartner, sondern auch für das Betriebsklima und die Arbeitsfreude der Mitarbeiter verantwortlich. Man denke in diesem Zusammenhang an die zahlreichen Berichte über Burnoutfälle in Unternehmen. „Gesundes Führen“ umfasst wertschätzendes Verhalten ebenso wie Akzeptanz der Bedürfnisse der Mitarbeiter, ihre Unterstützung in schwierigen beruflichen wie privaten Lebenslagen und eigenes positives Vorbild.

Dies gilt genauso für die Führungskraft selbst. GRATTON (2012) meint: Sie werden „in den kommenden Jahrzehnten eine interessante und sinnvolle Arbeit nur dann gestalten können, wenn Sie bereit sind, sich unter Einsatz von Zeit und Konzentration zu einem Meister zu entwickeln und dies während Ihres gesamten Arbeitslebens tun. Ebenso brauchen Sie Energie, Ruhe, Kraft und Begeisterung, um sich das regenerative Umfeld und die ideenreiche Masse aufzubauen“ (S. 296). Unverzichtbar ist dazu, „Arbeit und Privatleben besser in Einklang miteinander“ zu bringen und sich ständig für „berufliche und persönliche Weiterentwicklungen Zeit“ zu nehmen (ebenda).

### **Systemisches, ganzheitliches Denken**

Möchte man schlecht determinierte Probleme strukturieren und auch unbeabsichtigte bzw. unerwünschte Folgen und Nebenwirkungen abschätzen, dann ist ein ganzheitlicher Denkansatz notwendig.

Und gerade hier haben viele, wenn nicht die meisten Menschen ein Manko. DÖRNER (1995, 2003) stellte bei seinen Untersuchungen über die Schwierigkeit menschlichen Umgangs mit Unbestimmtheit und Komplexität (untersucht mit Hilfe verschiedener Computersimulationen) folgende Hauptfehler fest:

- Mangelhafte Berücksichtigung von zeitlichen Abläufen; Entwicklungstendenzen interessieren nicht, beachtet wird nur der Status quo, es gelingt nicht, die Zukunft anders zu sehen als die Gegenwart;
- Probleme im Umgang mit exponentiellen Entwicklungen, die häufig falsch eingeschätzt werden;
- Denken in Kausalketten statt in -netzen, beachtet werden gewöhnlich nur die Haupteffekte, nicht aber (unbeabsichtigt) auftretende Nebenfolgen, die Zusammenhänge zwischen einzelnen Aspekten werden nicht genügend berücksichtigt;
- Realitätsverweigerung – sei es, indem man sich inhaltlich in wenig relevante Detailfragen verkapselt, von einem Thema zum nächsten springt oder schlicht die negativen Folgen des eigenen Handelns nicht zur Kenntnis nimmt.

Da komplexe Systeme immer unbestimmt sind, ist flexibles Reagieren vonnöten. Ziel muss es sein, mit der Komplexität umzugehen, sich in unklaren Situationen geschickt verhalten zu können. Wie kann dies aussehen? DÖRNER (1995, S. 17 f.) stellt dazu folgenden Unterschied zwischen im Versuch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Personen fest:

- Weniger erfolgreiche verhalten sich „ordentlich“ – sie bearbeiten eine Fragestellung nach der anderen. D. h., sie beschäftigen sich zunächst mit einem Thema, sammeln Informationen, entscheiden und wenden sich dann dem nächsten Problem zu. Sie bilden sehr schnell Hypothesen und Analogien, die damit aber häufig reduziert und nicht ausreichend angemessen sind.
- Erfolgreiche Personen dagegen sammeln zunächst Informationen über möglichst alle anstehenden Probleme und fällen die Entscheidungen am Ende der jeweiligen Entscheidungsphase in der Computersimulation en bloc. Damit können die Entscheidungen und deren Auswirkungen besser aufeinander bezogen werden.
- Unbestimmte und komplexe Situationen erfordern damit ein verändertes Informationssuch-, Bewertungs- und Entscheidungsverhalten, das es zu trainieren gilt.

### „Klassische“ Anforderungen

Darüber hinaus bleiben klassische Anforderungen wie Intelligenz, analytisches Denkvermögen, überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft, Loyalität und Begeisterungsfähigkeit erhalten. Examens- und Schulnoten werden dagegen weiterhin an Bedeutung verlieren, genauso wie die Wahl der Studienrichtung oder das fachliche Spezialwissen (aufgrund der schnellen Veralterung). Auch Tugenden wie Ordnungsliebe und Pünktlichkeit haben etwas an Gewicht eingebüßt, sie sind notwendig, aber nicht hinreichend für den Erfolg.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass neben die Fach- und Managementkompetenz immer mehr die Forderung nach sozialen Fähigkeiten (Kommunikations- und Teamfähigkeit etc.) und nach Selbstmanagementkompetenzen (vgl. SARGES, 2013) als Basisqualifikationen für Fach- und Führungskräfte tritt. Natürlich werden die oben genannten, in Zukunft wohl verstärkt geforderten Fähigkeiten nicht alle gleichzeitig und immer benötigt – der situative Aspekt ist zu berücksichtigen (vgl. den Artikel von v. ROSENSTIEL „Grundlagen der Führung“, in diesem Band). Es gibt wohl nur wenige Super-Männer und -Frauen, die das gesamte Stärkenprofil für sich verbuchen dürfen. Doch die Zukunft wird hohe Anforderungen an die Persönlichkeit und Menschenführung stellen. Anforderungen und Leistungsangebot drohen auseinanderzuklaffen. Hochschulen sind von daher gefordert, neben der Verzahnung von Theorie und Praxis auch die Vermittlung von Sozial- und Methodenkompetenz zu erreichen.

## 5. Managementdiagnostik und Personalentwicklung

Es stellt sich nun die Frage, wie man die ideale Führungskraft für die Zukunft findet bzw. wie man die benötigten Anforderungen ausbilden kann. Wie erkennt man Personen mit einer „Mischqualifikation aus Intelligenz und Emotionalität“ (SARGES, 1989, 2013)?

Managementaudit, Assessment Center, Potenzialanalysen, sogenannte Orientierungsseminare oder die seit einiger Zeit eingesetzte 360°-Beurteilung (im Einzelnen s. die Beiträge von SCHULER und NERDINGER „Auswahl von Mitarbeitern“ bzw. „Formen der Beurteilung“, in diesem Band) vermitteln dem Betreffenden wie den Entscheidern wichtige Informationen darüber,

- wer welches Stärken- und Schwächenprofil hat,
- welche Personalentwicklungsmaßnahmen angezeigt sind und
- wer für welche Position geeignet ist.

Generell ist es sinnvoll, die Suchperspektive zu erweitern: Eine Chance besteht darin, bei Personalengpässen auf die bisher nur wenig genutzten Ressourcen der Geistes- und Sozialwissenschaftler zurückzugreifen. Häufig wird behauptet, Frauen besäßen aufgrund ihrer Sozialisation

die neu geforderten Kriterien in besonders ausgeprägtem Maße und hätten von daher einen Wettbewerbsvorteil. Inwieweit Frauen tatsächlich kommunikativer, sensibler, flexibler und kreativer sind, bleibt allerdings im Spekulativen. Vergleichsstudien an weiblichen und männlichen Managern zeigen bisher kein geschlechtsabhängiges Führungsverhalten (z. B. WUNDERER & DICK, 1997). Ältere Mitarbeiter (z. B. als Interimsmanager) oder Rekrutierung im internationalen Umfeld erweitern das zur Verfügung stehende Arbeitskräftepotenzial gleichfalls.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Aus- und Weiterbildung sowie die Personalentwicklung stark verhaltensorientiert sein müssen, d. h., aktivierende, interaktive Verfahren, problemorientierte Trainingsmethoden, Plan- und Rollenspiele umfassen sollten (vgl. HOFMANN & REGNET, 2003). Erfolgreiche Unternehmen berücksichtigen dies bereits. Es geht dabei nicht nur um Wissensvermittlung, sondern stärker um die Entwicklung der Lernfähigkeit, der Lernmotivation, von ganzheitlichem Denken, Problemhandhabungsmöglichkeiten und von Handlungskompetenz.

Bei der Persönlichkeitsbildung sind die Veränderungsmöglichkeiten allerdings viel enger gesteckt als bei einer rein kognitiven Wissensvermittlung. Neue Perspektiven eröffnen Formen individualisierter Personalentwicklung, Coaching, Action Learning und verstärktes Training on the Job, um das Wissen gezielt zu erweitern. Vor allem in Krisenzeiten ist die Qualifikation erfolgsentscheidend. Und gerade hier werden Fortbildungsveranstaltungen, die über die rein fachliche Wissensvermittlung hinausgehen, z. T. drastisch gekürzt. Dabei sollte der *Persönlichkeitsentwicklung* (vgl. den Artikel von LINNEWEH & HOFMANN, in diesem Band) besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Werden Personalentwicklung und Talentmanagement als ureigenste Führungsaufgaben wirklich ernst genommen, so ist jede Führungskraft gefordert, Stärken ihrer Mitarbeitenden zu fördern, ihre Weiterbildungsbemühungen zu initiieren und zu unterstützen und Perspektiven in der Organisation aufzuzeigen. Die Führungskraft selbst muss zum Performance-Manager und Coach des Mitarbeiters werden. Und vor allem das von Mitarbeitern geforderte Verhalten selbst mit gutem Beispiel vorleben.

## Literatur

- ANTONI, C. H. (2000). Teamarbeit gestalten. Weinheim und Basel 2000.
- BECKER, M. & SEIDEL, A. (Hrsg.) (2006). Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart 2006.
- BISCHOFF, S. (2010). Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie. Bielefeld 2010.
- BUCHHORN, E. (2014). Deutsch, männlich, 53. Der Stoff, aus dem Topmanager sind. In: Manager Magazin, 5/2014, S. 115.
- DÖRNER, D. (1995). Der Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität – und der Gebrauch von Computersimulationen. Lehrstuhl Psychologie II, Memorandum Nr. 16. Bamberg 1995.
- DÖRNER, D. (2003). Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek 2003.
- GALLUP ORGANIZATION (2014). Engagement-Index. Potsdam 2014.
- GRATTON, L. (2012). Job Future Future Jobs. Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren. München 2012.
- HANSEN, K. & SCHÖNFELD, H. (2014). 2. DAX-Vorstands-Report. Profile von DAX-Vorständen 2005 – 2009 – 2013. Studie der Beratungsgesellschaft ODGERS BERNDTSON. Frankfurt a. M. 2014.
- HOFMANN, L. M. & REGNET, E. (Hrsg.) (2003). Innovative Weiterbildungskonzepte. 3. Aufl. Göttingen u. a. 2003.
- IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES (2008). IBM Global Human Capital Study 2008. Die wandlungsfähige Belegschaft. [www.ibm.com/services/de/humancapital](http://www.ibm.com/services/de/humancapital).

- JUHÁSZ, Z.J. (2011). Beschäftigungsformen in Deutschland. Ergebnisse der Befragung 2011. Gütersloh und Bamberg 2011.
- LEBRENZ, C. & REGNET, E. (Hrsg.) (2013). Arbeitgeberattraktivität 2013. Betriebsklima vor Gehalt: Was macht Arbeitgeber interessant? Die Sicht der Absolventen der Hochschule Augsburg. Projektbericht. Augsburg 2013. [www.hs-augsburg.de/~eregnet/veroeffentlichungen.html](http://www.hs-augsburg.de/~eregnet/veroeffentlichungen.html).
- LINNEWEH, K. (2002). Stresskompetenz. Weinheim und Basel 2002.
- LOMBRISER, R. & UEPPIG, H. (2001). Employability statt Job-Sicherheit: Personalmanagement für eine neue Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Neuwied 2001.
- MARTIN, A. (2008). Der Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze. [www.personalkontor.biz/presse/pdfs/Hapeko\\_Wettbewerb\\_2008-15-05-08.pdf](http://www.personalkontor.biz/presse/pdfs/Hapeko_Wettbewerb_2008-15-05-08.pdf).
- MARTIN, R. & SCHUSTER, O. (2005). Survivalstrategien für Beruf und Alltag. Weinheim und Basel 2005.
- MAYRHOFER, W., MEYER, M. & STEYRER, J. (Hrsg.) (2005). Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. Wien 2005.
- OPASCHOWSKI, H.W. (2013). Deutschland 2030. Aktualisierte Neuauflage. Gütersloh 2013.
- PINCHOT, G. (1988). Intrapreneuring. Der Mitarbeiter als Unternehmer. Wiesbaden 1988.
- POSTH, N. (1989). Prognose „Personal“ für das kommende Jahrzehnt. Darstellung aus Sicht der Wirtschaft. In: *Personal*, 4/1989, S. 134–136.
- REGNET, E. (2001). Konflikte in Organisationen. 2. Aufl. Göttingen u. a. 2001.
- REGNET, E. (2007). Konflikt und Kooperation. Göttingen u. a. 2007.
- REGNET, E. (2012). Neue Karrieremodelle in einem veränderten wirtschaftlichen Umfeld. In: DGFP (Hrsg.), *Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit*. Bielefeld 2012, S. 64–86.
- REGNET, E. & HOFMANN, L.M. (Hrsg.) (2000). *Personalmanagement in Europa*. Göttingen u. a. 2000.
- SARGES, W. (1989). Managementdiagnostik. In: *Personalführung*, 7/1989, S. 708–711.
- SARGES, W. (Hrsg.) (2013). *Management-Diagnostik*. 4. Aufl. Göttingen u. a. 2013.
- SCHULER, R.S. & JACKSON, S.E. (2006). *Human Resource Management, International Perspectives*. Mason, USA, 2006.
- STUBER, M. (2009). *Diversity*. 2. Aufl. Köln 2009.
- TÖPPER, V. (2013). Unternehmensberater-Nachwuchs. Keine Angst, wir sind noch angepasster als ihr. In: *Spiegel-online*. 14.8.2013.
- WILLIGE, J. (2008). Glück und Zufriedenheit Studierender. HISBUS-Kurzinformation Nr. 20. Hannover 2008.
- WUNDERER, R. & DICK, P. (Hrsg.) (1997). *Frauen im Management*. Neuwied 1997.
- WUNDERER, R. & DICK, P. (2007). *Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends*. 5. Aufl. München 2007.
- ZEMKE, R., RAINES, C. & FILIPCZAK, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of boomers, gen xers, and gen yers in the workplace*. New York 2013.

Zur Konkretisierung und weiteren Vertiefung wird empfohlen, im Fallstudienband die Fälle zu „Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft“ zu bearbeiten.



# Entwicklung und Training von Führungskräften

1. Bedeutung von Führung
2. Wo kann man Defizite vermuten?
3. Wie lassen sich die Trainingsmaßnahmen ordnen?
4. Was soll gelehrt und gelernt werden?
5. Konkretisierung der Lernziele
6. Bestimmung des Lernumfeldes
7. Methoden während des Trainings
8. Wie sichert man die Übertragung des Gelernten in die Praxis?
9. Überprüfung der gewählten Maßnahmen
10. Abschluss

Nahezu alle Unternehmen in den westlichen Industrienationen suchen die Qualifikation ihrer Führungskräfte zielgerecht zu verbessern. Dabei werden allerdings sehr unterschiedliche Wege beschritten. In manchen Organisationen ist es die Regel, dass Führungskräfte spätestens nach drei Jahren neue Aufgaben übernehmen, um auf diese Weise ihren Horizont zu erweitern; andere fordern von ihrem Führungsnachwuchs, aber auch von „gestandenen“ Führungskräften gezieltes Selbststudium; wieder andere entsenden ihre gesamte Führungsmannschaft zu internen und externen Seminaren; einige wenige gehen dazu über, den nächsthöheren Vorgesetzten zu verpflichten, unterstellte Führungskräfte zu entwickeln und zu fördern („coachen“ – vgl. den entsprechenden Artikel von RAUEN „Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften“, in diesem Band); mit zunehmender Häufigkeit wurden klassische Seminare für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte dadurch ersetzt, dass sie an spezifisch ausgewählten Projekten mitwirken, in denen zwar einerseits die Sachziele des Projektes realisiert werden sollen, andererseits aber die Teilnehmer durch ein Lernen im Prozess der Arbeit („Action Learning“ – s. HAUSER, 2008, 2013) ihren Entwicklungszielen näherkommen. Dennoch spielen nach wie vor explizite und institutionalisierte Entwicklungsmaßnahmen wie Vorträge, „Workshops“, Trainings oder Seminare eine wesentliche Rolle.

Die Intensität und Systematik dieser Entwicklungsmaßnahmen streuen von Unternehmen zu Unternehmen stark. In einigen z. B. besuchen die Führungskräfte zwei Mal im Jahr ein Seminar, in anderen nur eines innerhalb von fünf Jahren. In manchen ist die Folge der besuchten Seminare systematisch auf künftige Aufgaben hin strukturiert, in anderen erfolgt die Entsendung weitgehend nach dem Zufallsprinzip.

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind ein Teil der Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte. Sie sind wichtig, doch sollte man ihre Wirkung nicht überschätzen (STAUDT & KRIEGESMANN, 1999; etwas positiver ARTHUR et al., 2003). Die genannten Bildungsmaßnahmen erfolgen meist explizit und gezielt in formalisierter Form. Von noch größerer Bedeutung sind jedoch implizite, informell erfolgende Lernprozesse, zu denen es einerseits im Prozess der Arbeit und andererseits im sozialen Umfeld kommt. Günstig ist es, wenn Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen von Unternehmen gezielt mit informellen Lernprozessen – z. B. Job-Rotation, Auslandsentsendung, Hospitieren in anderen Branchen oder „Sabbaticals“ – kombiniert werden.

Wie immer man aber die Führungskräfteentwicklung betreibt, sie ist teuer. Man schätzt, dass in Deutschland für explizite Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die von den Betrieben finanziert werden, pro Jahr ca. 30 Milliarden Euro ausgegeben werden (SEYDA & WERNER, 2012, S. 17). Dabei kommt die Investition nach wie vor primär solchen Personen zugute, die

- über eine hohe formale Ausbildung verfügen,
- jung sind,
- dem männlichen Geschlecht angehören und,
- die deutsche Staatsbürgerschaft haben.

Diese Kriterien weisen deutlich auf den Kreis der Führungs- und Führungsnachwuchskräfte hin. Warum wird hier investiert? Dies sei in den nächsten Abschnitten begründet.

## 1. Bedeutung von Führung

In einer arbeitsteiligen Gesellschaft, innerhalb derer in den Organisationen die Aufgaben zunehmend komplexer werden, kommt der Führung eine hohe Bedeutung zu. Führung hat dabei zwei grundsätzlich unterschiedliche Komponenten. Innerhalb einer Organisation – sei es ein Industriebetrieb oder eine Behörde – erfolgt Führung zum einen weitgehend unabhängig von Personen durch strukturelle Gegebenheiten. In diesem Sinne lässt sich das Fließband in der Produktion eines Automobilherstellers als Führungsmaßnahme interpretieren, die einem jeden Arbeiter exakt vorschreibt, was er wann auf welche Weise zu tun hat. Das Bemühen, derartige Formen der Steuerung des Verhaltens aller Organisationsmitglieder über Formalisierung und Standardisierung der Abläufe zu perfektionieren, also für jeden Arbeitsschritt schriftliche detaillierte Vorgaben zu haben, läuft – zu Ende gedacht – auf das Ziel hinaus, die Person des Vorgesetzten überflüssig zu machen.

Jeder, der die Praxis kennt, weiß, dass dieses Ziel nicht erreichbar und wohl auch kaum wünschenswert ist. Der Vorgesetzte als Person ist weit mehr als der „Lückenbüßer der Organisation“. Er hat im Rahmen der durch die Organisation vorgegebenen strukturalen Begrenzungen und verwaltungsmäßigen Vorschriften die wichtige Aufgabe, das Verhalten anderer Personen, meist der hierarchisch unterstellten, zielbezogen zu beeinflussen (vgl. v. ROSENSTIEL, MOLT & RÜTTINGER, 2005). Je höher ein Vorgesetzter in der Hierarchie gelangt, desto häufiger stößt man auf den Umstand, dass er die Aufgaben der ihm unterstellten qualifizierten Mitarbeiter im Detail kaum noch kennt und zu beurteilen weiß. Hier wird die Vorgesetztentätigkeit mehr und mehr zur Koordination von Spezialisten (ausführlich im einführenden Artikel dieses Bandes „Grundlagen der Führung“).

## 2. Wo kann man Defizite vermuten?

Werden nun künftige Vorgesetzte im Zuge ihrer Ausbildung, in der Lehre, in der Fachschule, Fachhochschule oder Universität systematisch auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet? Lernen sie, andere Menschen erfolgreich zielbezogen zu beeinflussen? Sind sie darauf vorbereitet worden, selbstbewusste Spezialisten, qualifizierte Fachleute auf ihrem Gebiet, zielgerecht zu koordinieren, ohne selbst den Anspruch erheben zu können, im Detail mehr zu wissen als die ihnen Unterstellten?

Wohl kaum. Künftige Führungskräfte erlernen ein Fachgebiet, sie sind Techniker, Verwaltungsfachleute oder Betriebswirte, sie haben Ingenieur-, Natur-, Wirtschafts-, Sozial-, Verwaltungs- oder Rechtswissenschaften studiert. Dadurch mögen sie auf diesen Fachgebieten gute

Kenntnisse erworben haben. Wie man jedoch mit anderen Menschen umgeht, wie man fachübergreifend denkt, koordiniert, strategisch Entwürfe hin auf die Zukunft entwickelt, so kommuniziert, dass die Botschaft beim Empfänger ankommt, wie sie gemeint ist, all dies kam in der Regel zu kurz. Es war nicht Gegenstand der Ausbildung, muss also zum Zentrum der Fort- und Weiterbildung werden. Hieraus ergibt sich die Einsicht, dass Training von Führungskräften wichtig ist.

Dies wird in den meisten großen Organisationen moderner Industriegesellschaften auch gesehen. Fast alle großen Unternehmen der Wirtschaft suchen – wie einleitend gesagt –, ihre Führungskräfte zu entwickeln, entsenden sie zu Trainingsveranstaltungen oder führen selbst in eigener Verantwortung solche durch. Ergänzend nehmen die Führungs- und Führungsnachwuchskräfte im Rahmen geplanter Job-Rotation oder zeitbegrenzter Projektarbeit systematisch unterschiedliche Aufgaben wahr, um auf diese Weise im Prozess der Arbeit zu lernen. Sie werden für Monate oder Jahre in fremden Kulturen tätig (vgl. den Beitrag von ANDRESEN & DOMSCH „Der internationale Personaleinsatz“, in diesem Band) oder hospitieren in Ausnahmefällen in anderen Branchen – so vollzieht sich Lernen im sozialen Umfeld. Sie werden dazu angeregt, selbstbestimmt und selbstverantwortlich zu lernen und nutzen dabei das Inter- oder Intranet bzw. multimediale Technologien. Große Unternehmen sind hier Vorreiter. Mittelständische Unternehmen beginnen zunehmend, ihnen zu folgen.

Trotz der großen Bedeutung des informellen Lernens – insbesondere im Prozess der Arbeit, aber auch im sozialen Umfeld – soll hier vor allem das Lernen im Rahmen institutionalisierter Fort- und Weiterbildung behandelt werden. Was ist nun dabei zu beachten? Nachfolgend sei knapp skizziert, wie man derartige Maßnahmen ordnen kann, wie sich der Trainingsbedarf ermitteln lässt, wie sich Lernziele formulieren lassen, wie man vorgeht, um sachgerecht das Lernumfeld und die Lehrmethoden zu bestimmen, wie man sicherstellt, dass das Gelernte auch in der Praxis genutzt wird, und wie man schließlich prüft, ob das, was man erreichen wollte, auch erreicht wurde.

### 3. Wie lassen sich die Trainingsmaßnahmen ordnen?

Wenn man sich auf einem komplexen Feld zurechtfinden möchte, gezielt über Detailprobleme sprechen will, dann braucht man ein Ordnungsschema, ein Raster.

Dies gilt auch für Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte. Es gibt hier verschiedene Gesichtspunkte, die bei der Klassifikation berücksichtigt werden können und dann in der Konsequenz zu einem mehrdimensionalen Schema hinführen (STOCKER-KREICHGAUER, 1978; v. ROSENSTIEL & NERDINGER, 2011). An welche Aspekte sollte man denken?

#### 3.1 Ziel der Maßnahmen

Hier ist vor allem zu beachten die Verbesserung:

- (1) Der *motorischen Fertigkeiten* – ein Bereich, der stärker die Mitarbeitenden im gewerblich-technischen Bereich betrifft.
- (2) Der *kognitiven Kompetenzen*, wodurch es dem Führenden möglich werden soll, den gegenwärtigen und künftigen Anforderungen seiner Aufgabe durch intellektuelle Bewältigung fachlich und methodisch gerecht zu werden. Wenn z. B. das Arbeitsrecht oder Verwaltungsvorschriften modifiziert werden oder eine neue Software geplant ist, dann müssen Vorgesetzte auf den konkreten Umgang damit vorbereitet werden. Hier geht es um die

fachliche und methodische Kompetenz. Allerdings handelt es sich hier nicht nur um das Wissen, sondern auch um Einstellungen und Überzeugungen.

- (3) Der *motivationalen und volitionalen Kompetenzen*, wobei die Stärkung der Motivation z. B. zu einer verstärkten Freude an der Leistung oder zu einer intensiveren Bindung an das Ziel führt, während die Entwicklung der Volition, des Willens, dabei hilft, mit inneren Barrieren fertig zu werden, ablenkende Gedanken abzuwehren und eine notwendige Tätigkeit auch dann auszuführen, wenn sie keinen Spaß macht (s. KEHR, 2008). Es geht hier um die Umsetzungs- und Handlungskompetenz.
- (4) Des Umgang mit *Emotionen* – dies wird zunehmend im wachsenden Dienstleistungsbe- reich bedeutsam und beinhaltet das zielgerichtete Steuern eigener und fremder Gefühle (NERDINGER, 2011). So gilt es häufig im Umgang mit Mitarbeitern und mit Kunden, unerwünschte Gefühle – etwa Ärger – nicht aufkommen zu lassen und bewusst positive Gefühle an deren Stelle zu setzen und auf diese Weise die Gefühle des anderen zu managen. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil der personalen Kompetenz.
- (5) Der *interpersonalen Fähigkeiten*, was sich unmittelbar aus den Tätigkeitsanforderungen an Führungskräfte ableiten lässt, deren Arbeitszeit ja durch den Umgang mit anderen Men- schen, d. h. durch Gespräche mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, durch Teil- nahme an Besprechungen und Konferenzen, durch Verhandlungen mit Lieferanten und Kunden oder Bürgern bestimmt ist. Dabei gilt es also, die sozial-kommunikative Kompe- tenz zu verbessern (HEYSE & ERPENBECK, 2009)

### 3.2 Ort der Maßnahmen

Hier ist vor allem danach zu differenzieren, ob in der Organisation selbst – im Extremfall in den üblichen Arbeitsräumen – oder außerhalb, z. B. in einem Seminarhotel, trainiert wird. Je nach dem Ziel der Veranstaltungen gilt es zu überlegen, welche Argumente für und welche gegen „Training on the Job“, internes oder externes Seminar sprechen.

### 3.3 Merkmale der zu Trainierenden

Hier ist vor allem danach zu unterscheiden, welcher hierarchischen Ebene die Führungskräfte entstammen, aber auch danach, ob es sich um technische oder naturwissenschaftliche, um kaufmännische oder Verwaltungsführungskräfte, ob es sich um erfahrene Führungs- oder Führungsnachwuchskräfte handelt, oder auch danach, ob einschlägige Vorkenntnisse vorhan- den sind oder nicht.

### 3.4 Methoden des Trainings

Hier lässt sich beispielsweise danach differenzieren, ob inhaltsorientierte Techniken, wie Vor- trag oder Lehrgespräch, oder ein prozessorientiertes Vorgehen, wie Fallstudie, Rollenspiel, Pro- jektarbeit, Diskussion eigener Problemfälle, individuelle Beratung (Coaching) oder erlebnis- orientierte Ansätze (Outdoor-Training, gemeinsames Musizieren etc.), im Vordergrund stehen.

#### 4. Was soll gelehrt und gelernt werden?

Es ist unmittelbar einleuchtend, dass nicht das trainiert werden sollte, was nicht notwendig erscheint. Die Trainingsinhalte sollten sich aus dem ergeben, was aus der Interessenlage der Organisation oder des Einzelnen (künftig) erforderlich ist, wobei im günstigsten Falle beides zugleich gilt.

Ein konkretes abschreckendes Beispiel: Auf Initiative eines aktiven Bildungsbeauftragten wurden alle Führungskräfte einer größeren Organisation zu einem einwöchigen, extern durchgeführten Entscheidungstraining entsandt. Diese Organisation war allerdings von den Strukturen und der Unternehmenskultur her sehr zentralistisch, d. h., alle Entscheidungen zog die oberste Führungsebene an sich und entschied fast alles ohne Mitwirkung der nachgeordneten Ebenen. Nachdem nun alle Führungskräfte im Rahmen der Trainingsveranstaltung Verhaltenssicherheit in verschiedenen Formen des Entscheidens – Einzelentscheidung, Entscheidung nach Beratung, Gruppenentscheidung – erworben sowie die verschiedenen Phasen des Entscheidungsprozesses kennengelernt und geübt hatten, wie z. B. Entscheidungsvorbereitung, Methoden der Ideenfindung, Abwägen von Alternativen, Entscheiden, Entscheidungsdurchsetzung, kamen sie in die Organisation zurück und wollten anwenden, was sie erlernt hatten. Sie hatten aber dazu nach wie vor keine Chance und waren entsprechend verärgert und frustriert. Das Erlernete sollte also für die Praxis wichtig sein und dort benötigt werden.

Will man ganz generell – abgesehen vom konkreten Einzelfall – erste Vermutungen darüber anstellen, was wohl benötigt wird, so sind zwei Überlegungen hilfreich:

(1) Im Allgemeinen sind die Anforderungen an Führungskräfte je nach hierarchischer Ebene unterschiedlich. Zum einen steigen sie mit dem Aufstieg, zum anderen ändert sich aber auch der relative Anteil der wichtigsten Aufgaben (Abb. 1).

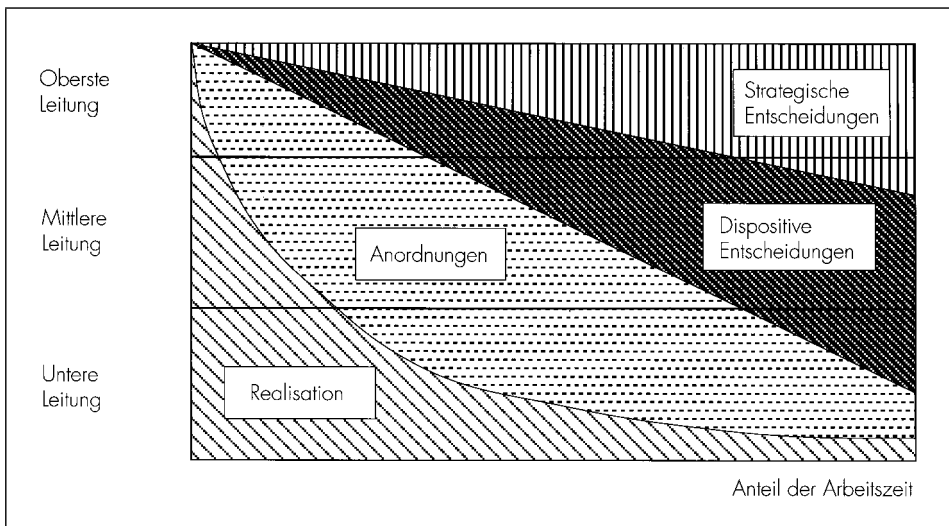


Abb. 1: Das Verhältnis zwischen Entscheidungs- und Realisationstätigkeit in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene (GROCHLA, 1980, S. 66)

Man erkennt, dass bei Führungskräften der untersten Ebene die Realisation das höchste relative Gewicht hat. Dazu kommen aber bereits wesentlich die Anordnungen, die interpersonale Anforderungen einschließen, d. h., die Tätigkeiten der unterstellten Mitarbeiter müssen koordiniert und die Fachkontakte zu den Kollegen auf gleicher Ebene im Sinne der gemeinsamen