

# Führungsmanagement

## Arbeitspapier Nr. 4

SL Campus & MAGNIT Institut 2007

von Prof. Dr. Henning S. Schulze und Dipl. Psych. Luise Lohkamp

- 0. Management Summary**
- 1. Führung und Führungsmanagement**
  - 1.1. Einführende Gedanken zu Führung, Führer und Geführten
  - 1.2. Meilensteine der Führungsforschung im 20. Jahrhundert
  - 1.3. Ausgewählte Führungsansätze
  - 1.4. Führungsaufgaben in der Literatur
  - 1.5. Entwicklungstendenzen, die Führung beeinflussen
- 2. Führen? – Ja sicher! Aber wie?**
  - 2.1 Vom Wunsch nach Rezepten
  - 2.2 Erfolgreich führen – was gute Führungskräfte brauchen
- 3. Die Notwendigkeit bei sich selbst anzufangen -  
Persönlichkeitsentwicklung**

## Literaturhinweise

## **0. Management Summary**

In der Einführung gibt der vorliegende Beitrag einen Überblick über relevante Meilensteine der Führungsforschung im 20. Jahrhundert. Zu diesen gehören Eigenschafts- und Verhaltensansätze sowie situative und interaktive Führungstheorien. Die hieraus abgeleiteten und heute am häufigsten eingesetzten Führungsansätze, wie das „Verhaltensgitter“, das „3-D-Modell“ und der „Situative Führungsansatz“ werden vorgestellt und hinsichtlich ihres Nutzens betrachtet. Anschließend werden die sich immer wieder ändernden Führungsaufgaben sowie der Einfluss ausgewählter Entwicklungstendenzen auf Führung und Führungsverständnis beschrieben. Dabei werden keine „Rezepte“ für einen Führungserfolg geliefert, sondern die Autoren erarbeiten die notwendigen Kompetenzen, die Führungskräfte für gute Führungsarbeit benötigen, wie zum Beispiel Intuition und Beziehungsmanagement. Das Fundament für die (Weiter-)Entwicklung dieser Kompetenzen und somit auch die Basis für Führungserfolg ist die Persönlichkeitsentwicklung der Führungskräfte.

The introduction to this article contains an overview of the relevant milestones in leadership research in the 20th century. This includes a basic approach to character and behaviour as well as situations and interactive theories of leadership. The leadership approaches which are presented and which are the most common ones in use, such as „Behaviour Grid“, „3-D-Model“, and the „Situation Leadership Approach“ are described and discussed concerning their use. This is followed by a description of executive functions which are continually changing as well as the influence of selected development tendencies concerning leadership and an understanding of the concept of leadership. In doing so, no „recipe“ for successful leadership is given; rather, the authors compile together the necessary competencies that executives need for good leadership work, for example, intuition and

relationship management. The fundament for further development of these competencies, which is also the basis for successful leadership, is the personality development of executives.

## **1. Führung und Führungsmanagement**

### **1.1. Einführende Gedanken zu Führung, Führer und Geführten**

Ein großer Teil der Geschichtsschreibung unserer Zivilisation, der bis in unsere Zeit hineinreicht, beschäftigt sich mit Fragestellungen um die Führung von Menschen (Opgenoorth, 1995). Wie und wodurch waren frühe Hochkulturen in der Lage Pyramiden, Mauern, Paläste und Städte zu errichten? Was machte den Erfolg der Griechen und Römer und später der Spanier und Portugiesen aus? Wodurch wurden die Handelsgesellschaften, zum Beispiel der Venetier und der Florentiner, so enorm erfolgreich? Ein Teil der Antworten auf diese Fragen kommt aus dem Bereich der Führungsforschung. Spannend dabei ist vor allem die Frage, welche Zeit welche Führungspersönlichkeiten hervorgebracht und gebraucht hat und welche sie in Zukunft brauchen wird.

Bis Mitte der Neunzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts war es in Deutschland schwierig, über „Führung“, „Führer“ und „Geführte“ zu sprechen. Nach dem Machtmissbrauch durch Hitler und die Nationalsozialisten, durch „Gleichschaltung“, „Führerprinzip“ und die damit einhergehende Überanpassung sehr großer Teile des deutschen Volkes, gab es kaum konstruktive „Vor-Bilder“ für Führung. Nahezu alle Begrifflichkeiten um „Führung“ waren tabuisiert. Verstärkt wurde diese Ablehnung noch durch die Generation der „68er“, die sich gegen ihre als schuldig wahrgenommenen Väter und damit gegen jegliche Form von Autorität auflehnte.

Durch die Internationalisierung und Globalisierung, den technischen Fortschritt sowie die zunehmend globale Ausrichtung und Steuerung der Märkte wurde der rein inländisch orientierte Blick auf ökonomische Zusammenhänge und damit auch auf Führung obsolet. Diese Entwicklungen veränderten die Bedeutung von Führung entscheidend. Einfluss darauf hatten unter anderem die Beschleunigung der Märkte und der Geschäftsabläufe, die Verkürzung der Inventionszeiten und Produktlebenszyklen, die Flexibilisierung

der Produktionsprozesse und Organisationsstrukturen sowie die damit einhergehende wachsende Verantwortung auf Mitarbeiterenebene. Es wurde unerlässlich, Führung neu zu denken und zu definieren. Führung ist heute einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die „Vitalität“ von Organisationen.

## **1.2. Meilensteine der Führungsforschung im 20. Jahrhundert**

Versucht man sich in der einschlägigen Literatur einen Überblick über neue Strömungen in der Führungsforschung zu verschaffen, entdeckt man zwei Hauptkategorien an Quellen. In der ersten findet man Rezepte für den „schnellen Führungserfolg“, in der zweiten abstrakt theoretische Auseinandersetzungen mit Managementinstrumenten, Strukturen und Fragen der Organisationslehre. Das, was das Führen von Menschen durch Menschen tatsächlich ausmacht, wird wenig berücksichtigt: Interaktive Prozesse zwischen Individuen und Gruppen sowie intraindividuelle Vorgänge. Selten wird versucht, den Themenbereich aus der Perspektive der Arbeitspsychologie und/oder der Arbeitssoziologie zu erschließen. Und so findet man zum Thema „Führung“ in den meisten Lehrbüchern zur Arbeitspsychologie lediglich Fußnoten.

Die wichtigsten Meilensteine der Führungsforschung im 20. Jahrhundert lassen sich in vier Gruppen von Führungstheorien unterscheiden: Die Eigenschaftstheorien, die Verhaltensansätze, die situativen Führungstheorien sowie die Interaktionsansätze.

In den **Eigenschaftstheorien** sind die frühesten Versuche zu finden, das zu erfassen und zu beschreiben, was eine „gute“ und „erfolgreiche“ Führungskraft ausmacht (Weinert, 1995). Die Grundannahme dabei ist, dass bestimmte Eigenschaften einen Führungserfolg hervorbringen (Studien von Stogdill, 1948 und 1974; Lord & Hall, 1992). Zu diesen Eigenschaften gehören zum Beispiel die Konstitution und die Phänomenologie der

Führungskraft. Bis heute zählt auch das „Charisma“ zu den Erfolg versprechenden Eigenschaften von Führungspersönlichkeiten (Weinert, 1998).

Die **Verhaltensansätze** definieren den Führungsstil als die relevanteste Einflussgröße auf den Führungserfolg (Robbins & Coulter, 2002). Die Basis für diese Annahme bildet der zuerst entwickelte eindimensionale Ansatz, in dessen Rahmen Führungsstile auf einem Kontinuum zwischen „autoritärem“ und „demokratischem“ Verhalten differenziert werden (Lewin u.a., 1939; Tannenbaum & Schmidt, 1958). Hieraus wurden im Anschluss verschiedene zweidimensionale Ansätze entwickelt. Der wohl prominenteste stammt von Blake & Mouton (1985). Die beiden Autoren unterscheiden „personen- und aufgabenorientierte“ Führungsstile.

In den **situativen Theorien** wird der Führungserfolg in Abhängigkeit vom situativen Kontext beschrieben, in dem Führer und Geführte interagieren (Fiedler, 1967; Hersey u.a., 1996).

Im Rahmen der **Interaktionsansätze** rücken die interaktiven Prozesse zwischen allen am Führungsprozess Beteiligten in den Mittelpunkt. Relevante Untersuchungsbereiche sind die Persönlichkeitsstruktur des Führenden und der Gruppenmitglieder, die Gruppe als Ganzes sowie die spezifische Situation (Macharzina, 1977). Mit der Interaktionsorientierung gewinnen Ansätze aus der beziehungsorientierten und systemischen Theorie Einfluss auf die Diskussion in der Führungsforschung und der damit einhergehenden Theorienbildung.

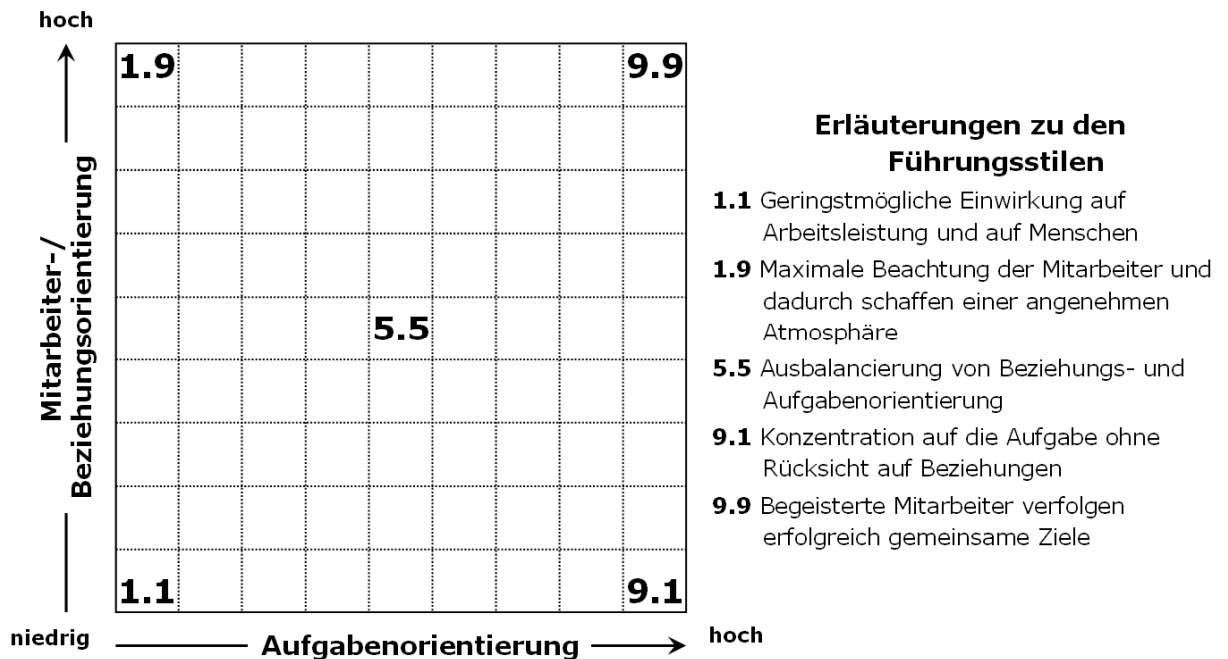
### **1.3 Ausgewählte Führungsansätze**

Aus den genannten Führungstheorien werden die praxisorientierten Führungsansätze, die in der Literatur auch als „Führungskonzepte“ bezeichnet werden (Staehele, 1999), abgeleitet. Die wohl am nachhaltigsten wirkenden

Basisstudien für diese Führungskonzepte sind die „Ohio State Studien“, die zwischen 1945 und 1960 durchgeführt wurden (Stogdill & Coons, 1957). Hier liegen auch die Wurzeln für die drei Führungsansätze, die im Folgenden beschrieben werden: Das „Verhaltensgitter“, das „3-D-Modell“ und der „situative Führungsansatz“.

Das „**Verhaltensgitter**“ (Managerial Grid) wurde zu Beginn der Sechzigerjahre im Rahmen einer Führungskräfteentwicklung für den Exxon Konzern erarbeitet. Blake & Mouton (1964) definierten dabei unterschiedliche Führungsstile, welche sie nach den Ausprägungen der beiden Dimensionen „Aufgabenorientierung“ und „Beziehungsorientierung“ auf einer neunstufigen Skala differenzierten, wie Abbildung 1 zeigt.

Abb. 1: Das „Managerial Grid“



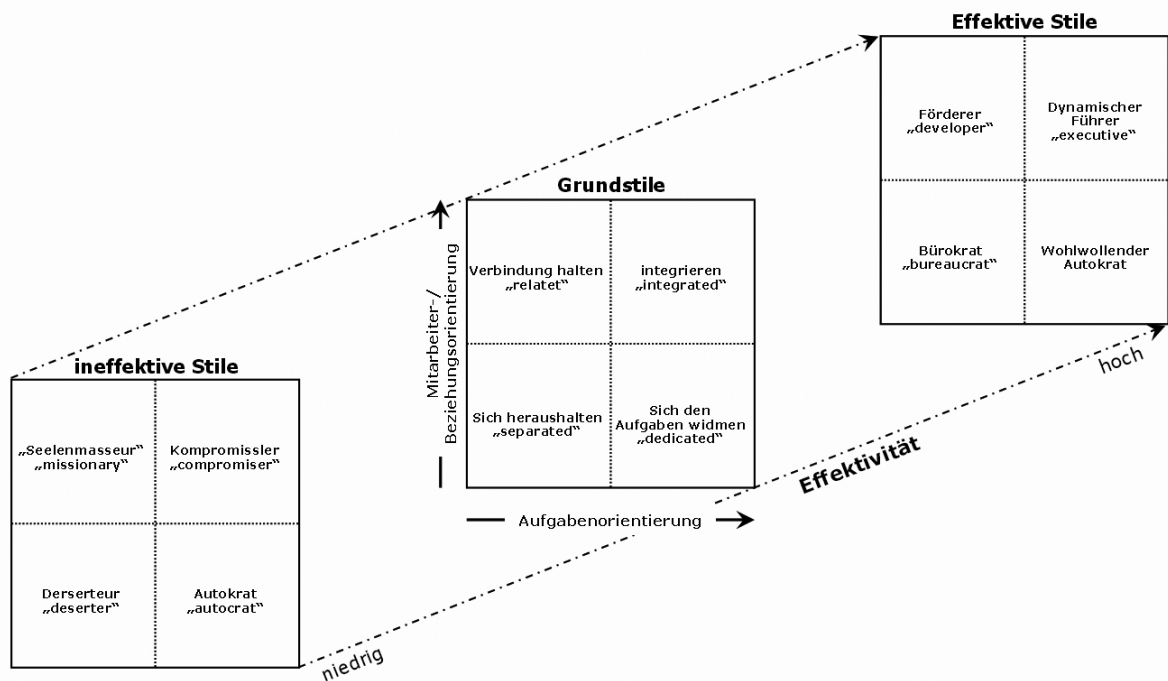
Quelle: Blake, R. R., Mouton, J. S., 1964, S. 28

Der „erstrebenswerteste“ Führungsstil ist nach Blake & Mouton der sogenannte „9.9-Führungsstil“. Dieser zeichnet sich durch die höchstmögliche Orientierung sowohl an der Aufgabenerfüllung als auch an den Mitarbeitern selbst aus. Er gilt als Ziel jeder Führungskräfteentwicklung. Die Grenzen

dieses Ansatzes liegen jedoch in seiner Normativität. Die Favorisierung nur eines Führungsstils wird außerdem der Komplexität realer Führungssituationen nicht gerecht (Hentze u.a., 1997).

In seinem „**3-D Modell**“ greift William Reddin (1970) die aus den „Ohio State Studien“ stammenden Dimensionen auf und definiert vier grundlegende Führungsstile, den Verfahrensstil, den Beziehungsstil, den Aufgabenstil und den Integrationsstil. Er erweitert sein Modell außerdem noch um eine dritte Dimension, die Effektivität des jeweiligen Führungsverhaltens. Diese wird in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation beschrieben. Die Situation wiederum wird bestimmt durch die Aufgabenanforderung, die Mitarbeiter, die Kollegen, die Vorgesetzten sowie die Organisationsstruktur und das Organisationsklima. Durch die situationsabhängige Unterscheidung in einen effektiven und einen ineffektiven Einsatz der vier Grundstile entstehen bei Reddin acht Bezeichnungen für Führungsstile, vier effektive und vier ineffektive. Dies macht Abbildung 2 deutlich.

Abb. 2: Das „3-D-Modell“ von Reddin

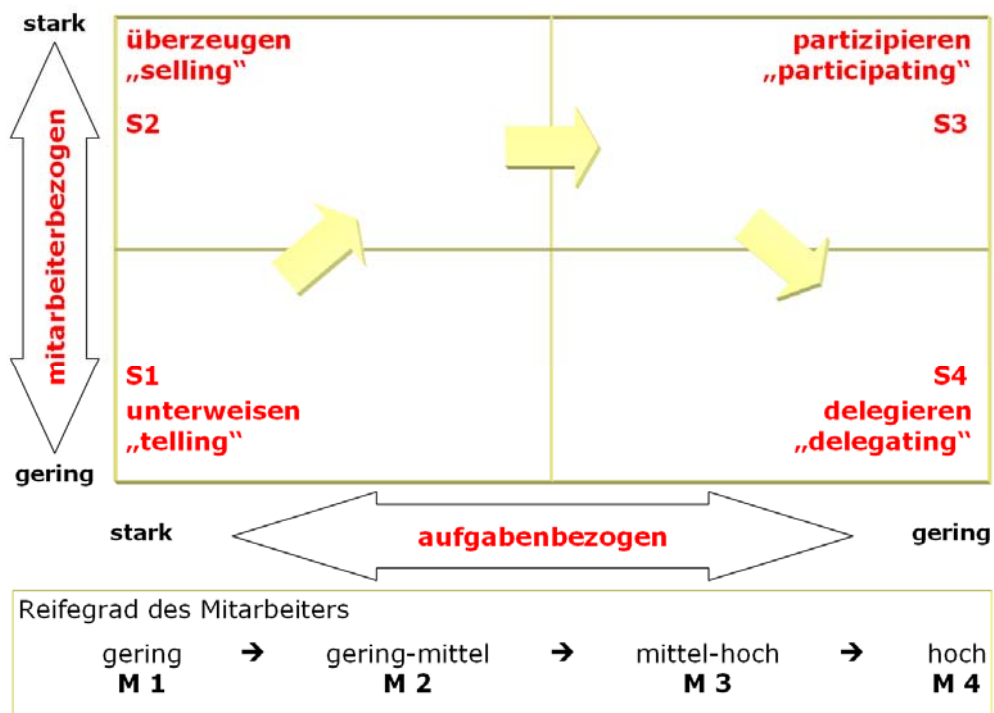


Quelle: Reddin, W. J., 1970, S. 28



Reddin empfiehlt also nicht nur einen einzigen Führungsstil. Mit seinem Modell ist er einen wesentlichen Schritt weitergegangen als Blake & Mouton. Durch die Optionen flexiblen Führungsverhaltens gilt es als sehr viel praxistauglicher. Aber auch zu diesem Modell gibt es Kritik in der Literatur: Die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter bleiben unberücksichtigt. Hier setzen Hersey & Blanchard (1996) mit ihrem reifegradbezogenen Modell der „**Situativen Führung**“ an. Aufbauend auf den vier von Reddin beschriebenen Grundstilen der Führung, unterscheiden sie erfolgreiche Führungsstile. Dies sind „telling“ - die Unterweisung, „selling“ - die Überzeugung, „participating“ – das Partizipieren und „delegating“ – die Delegation. Die Autoren berücksichtigen dabei eine Situationsvariable, den „Reifegrad“ des Mitarbeiters beziehungsweise der Gruppe, wie aus Abbildung 3 ersichtlich ist. Dieser „Reifegrad“ wird aus den beiden Bereichen Fähigkeit und Motivation der Mitarbeiter abgeleitet.

Abb. 3: „Situative Führung“



Quelle: In Anlehnung an Hersey, P., Blanchard, K. H., 1977, S. 194

Die Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, die jeweiligen „Reifegrade“ ihrer Mitarbeiter in Bezug auf die wichtigsten Hauptaufgaben zu bestimmen und situationsangemessenes Führungsverhalten abzuleiten. Mit Hilfe dieses Ansatzes wird die Komplexität der Führungsarbeit besser abgebildet als bei seinen Vorläufern. **Führungsarbeit** wird als das beschrieben, was sie primär ist, nämlich **ein andauernder Anpassungsprozess des Führungsverhaltens an das sich verändernde Können und Wollen der Mitarbeiter**.

Über die hier beschriebenen Führungsansätze hinaus gibt es jedoch zahlreiche Weiterentwicklungen. An dieser Stelle seien deshalb noch das „**Führen durch Zielvereinbarung**“ (Management by Objectives, Odiorne, 1979), das die strategische Ausrichtung in die Führungsarbeit integriert sowie das „**Harzburger Modell**“ (Management by Delegation, Höhn, 1983) und das „**St. Galler Management-Modell**“ (systemtheoretischer Ansatz, Ulrich & Krieg, 1972) genannt.

#### **1.4 Führungsaufgaben in der Literatur**

Die Führungsliteratur der vergangenen Jahrzehnte beschreibt unterschiedliche Aufgaben der Führungskräfte. Abhängig von der Zeit und dem Stand der gesellschaftlichen, technologischen, politischen und sozialen Entwicklungen spiegeln diese das jeweilige Verständnis von Führung wider. In diesem Abschnitt werden einige ausgewählte Beispiele dazu vorgestellt.

Einer der wohl bekanntesten Vordenker aus dem Bereich der Soziologie ist **Max Weber** (1921). Er erklärt, dass es Aufgabe einer Führungskraft ist, in einem vorgegebenen Kompetenzbereich - eingebettet in Amtshierarchien - einen kontinuierlichen und regelgebundenen Betrieb der Amtsgeschäfte zu gewährleisten. Die Fähigkeiten und das Handeln sind den Stellenanforderungen anzupassen. Es ist also wichtig, dass der Amtsinhaber

durch Fachschulungen auf seine Stelle und die damit fest verbundenen  
Fachaufgaben vorbereitet wird.

Zukunftsorientierter als Weber definiert **Barnard** (1938) die  
Führungsaufgaben als Schaffung eines Kommunikationssystems, als  
Förderung von anhaltendem Einsatz und Leistungen sowie als Formulierung  
und Festlegung von Zielen des Unternehmens. Schon hier erfolgt die  
Trennung vom Verwaltungsdenken der Weberschen Ära, hin zur Gestaltung  
zielorientierter, sozialer Systeme.

In den **Neunzigerjahren** des vergangenen Jahrhunderts ordnet man den  
Führungsaufgaben vier Arten von Funktionen zu. Eine Funktion ist die  
Planungsfunktion, zu deren Aufgaben die Vorausplanung, die Zielentwicklung,  
die Terminierung, die Budgetierung und die Entwicklung von Verfahren und  
Maßnahmen gehören. Die Organisationsfunktion beinhaltet die Entwicklung  
der Organisationsstruktur, die Delegation und den Aufbau von Beziehungen.  
Zur Führungsfunktion zählen die Entscheidungsfindung, die Kommunikation,  
die Motivation sowie die Auswahl und Förderung von Mitarbeitern. Die  
Kontrollfunktion umfasst die Entwicklung von Leistungsstandards, die  
Leistungskontrolle sowie die Beurteilung und Berichtigung der Leistung.

**Malik** (2005) schließlich definiert - als Vordenker der neueren „Pop-  
Managementliteratur“ – Führungsaufgaben ganz zeitaktuell: Führungsaufgabe  
ist es für Ziele zu sorgen, zu organisieren, zu entscheiden, zu kontrollieren  
sowie Menschen zu fördern und in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Etwas weiter gefasst bedeutet Führen also heute zu delegieren, zu  
motivieren, zu kommunizieren, zusammenzuarbeiten, Ziele zu vereinbaren,  
zu informieren, zu kontrollieren und zu beurteilen sowie zu lernen und bereit  
zu sein, sich selbst immer weiter zu verändern.

### **1.5. Entwicklungstendenzen, die Führung beeinflussen**

Die Anforderungen an Führungskräfte und die Voraussetzungen für Führung haben sich in den vergangenen Jahren rasant verändert. Im Folgenden sollen vier Bereiche kurz dargestellt werden, die hierzu beigetragen haben: Bildung und Wissen, der kulturelle Wertewandel und die zunehmende Individualisierung, die Globalisierung sowie der technische Fortschritt.

- **Bildung und Wissen:**

Niemals in der Menschheitsgeschichte war so viel Wissen verfügbar wie heute. Nicht nur in der Breite, sondern auch in der Tiefe sind Quantität und Qualität des zur Verfügung stehenden Wissens in den vergangenen 150 Jahren geradezu explodiert. Führungskräfte benötigen deshalb ein professionelles Wissensmanagement. Gleichzeitig müssen sie sich vom Anspruch einer umfassenden Informiertheit verabschieden. Niemand ist heute mehr in der Lage, sich in allen seine Tätigkeit betreffenden Wissenszweigen auszukennen. Damit steigt die Abhängigkeit von Systemen des Wissensmanagements und vor allem von spezialisierten Mitarbeitern, die auf den nachfolgenden Hierarchieebenen Informationen sammeln und managen. Dieser Umstand dreht die alte hierarchieabhängige Pyramide um: Die Führungskraft ist nicht mehr **der** Wissensträger im System. Sie muss sich auf das Spezialwissen ihrer Mitarbeiter verlassen (können).

- **Kultureller Wertewandel und Individualisierung:**

Noch vor gut 100 Jahren war der Mensch ein schnell auswechselbarer Produktionsfaktor. Die mechanische Maschine beherrschte den Menschen im Produktionsprozess. Er musste sich an die Maschine anpassen. Wir kennen die Bilder von Charly Chaplin in „Modern Times“ - autoritäres Führungsverhalten reichte aus, Befehl und Gehorsam waren Triebfedern der industriellen Führungskultur. Heute gelten Mitarbeiter als der wichtigste Produktionsfaktor. Wissen, Motivation, Kreativität, Konzentration, Beziehungsfähigkeit und anderes mehr sind die Erfolgsfaktoren, die Menschen

in den Wertschöpfungsprozess einbringen. Mitarbeiter mit ihren individuellen Historien, Motiven und kulturellen Einflüssen haben so einen sehr hohen Stellenwert, dem die Führungskräfte Rechnung tragen müssen. Der Umstand, dass immer mehr Menschen nicht mehr in festen Beziehungen oder Familienverbänden aufwachsen und leben und dass die Anzahl der Einpersonenhaushalte nie so groß war wie heute, führt dazu, dass es tendenziell schwieriger wird, das soziale Miteinander in Teams und Organisationen auf eine stabile und konstruktive Art zu gewährleisten. Auch die Rolle der Frau hat sich in den vergangenen 50 Jahren deutlich verändert. Die Anzahl berufstätiger Frauen auf den verschiedenen Hierarchieebenen nimmt ständig zu und bedarf integrativer Führungsarbeit sowie der Anerkennung weiblicher Führungspotenziale. Kein Unternehmen kann sich außerdem heute noch den Forderungen nach nachhaltigem Wirtschaften und dem Schutz der ökologischen „Umsysteme“ entziehen. Auch die soziale Verantwortung steht - über Unternehmens- und Ländergrenzen hinaus – immer stärker im Fokus der Öffentlichkeit und damit auch des Managements. Organisationen und Führungskräfte sind gefordert, eine ethische Haltung zu entwickeln. In ihr muss die Verantwortung für die gesellschaftlichen, politischen und ökologischen „Umsysteme“ ihren Niederschlag finden.

- **Globalisierung:**

Die starre und klare Trennung zwischen Ländern und Kulturen wurde in den vergangenen 50 Jahren immer weiter aufgelöst. Migrationswellen schwappten nicht nur nach Beendigung des Zweiten Weltkrieges über Europa. Vor allem der „Hunger“ der Industrienationen nach immer mehr Arbeitskräften führte dazu, dass sich zunächst die verschiedenen Kulturen Europas, später aber auch die anderer Kontinente, immer stärker begegneten und begannen, sich zu vermischen. Die global planenden und handelnden Konzerne und vor allem die Investoren trugen somit dazu bei, dass die „Weltwirtschaft“ Realität geworden ist. Keine Führungskraft kann sich heute allein auf ihre

Zugehörigkeit zu einer Volksgruppe und ihre Herkunftskultur zurückziehen. Auch hier sind die Herausforderungen an Führungskräfte deutlich gestiegen. Internationalität, Vielsprachigkeit und Verständnis für kulturelle Eigenheiten und Unterschiede sind eine der Grundvoraussetzungen erfolgreicher Führung.

- **Technischer Fortschritt:**

Die Veränderungen in der Technik haben für viele Menschen eine kaum mehr greifbare Dimension und Geschwindigkeit erreicht. Beispiele hierzu sind das Internet und die Allgegenwart von Informationen, das Schrumpfen der Welt durch die globale Vernetzung des Personen- und Gütertransportes, die zunehmende Selbststeuerung von Maschinen und die Hilflosigkeit einzelner in Anbetracht der Umwälzungen in der Biotechnologie und der damit möglicherweise einhergehenden Überschreitungen der biologischen und ethischen Grenzen. Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, die zur Verfügung stehenden Mittel und Medien zu nutzen und sich dabei nicht zu verlieren, Fortschritt zu fördern und nicht zu behindern und gleichzeitig mit kritischem Abstand und Augenmaß Mögliches abzuwägen und Sinnvolles zu initiieren. In Zeiten permanenter Entwicklung und stetigen Wandels ist es deshalb wichtig, die Stabilität und Arbeitsfähigkeit in der eigenen Organisationseinheit zu gewährleisten.

## **2. Führen? – Ja sicher! Aber wie?**

### **2.1. Vom Wunsch nach Rezepten**

Wie reagieren Führungskräfte auf die beschriebenen Entwicklungstendenzen und Herausforderungen? Auf diesen schwankenden Boden sich permanent ändernder Führungssituationen reagieren viele Führungskräfte mit Gefühlen der Unsicherheit und der Hilflosigkeit. Dies zeigt sich nicht zuletzt in einer starken Nachfrage nach möglichen Rezepten in der Literatur und bei

Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen. Sie versprechen eine scheinbare Sicherheit und suggerieren einen schnellen Führungserfolg. Vor dem Hintergrund komplexer und interdependenter Entwicklungen im Bereich „Führung“ tragen die entweder sehr spezifischen oder eindimensionalen Rezepte nur selten dazu bei, Führungsaufgaben (leichter) lösbar zu machen. Die damit häufig verbundene Reduktion auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge führt in den meisten Fällen eher zur Verzerrung der Führungsrealität, denn zur Vereinfachung. Genau betrachtet ist der Wunsch des „Führens nach Rezepten“ die Suche nach einem Rezept für einen Kuchen, den es nicht gibt.

## **2.2 Erfolgreich führen – was gute Führungskräfte brauchen**

Wenn Rezepte nicht helfen, was brauchen Führungskräfte stattdessen? Ihnen helfen Kompetenzen auf vier Ebenen: **Fachkompetenz** für die Bewältigung von Fach- und Sachaufgaben, **Managementkompetenz** für die Gestaltung und Führung von Organisationen und Organisationseinheiten, **Sozialkompetenz** für den Umgang mit Menschen sowie persönliche **Kompetenz für die Nutzung eines breiten und reflektierten Verhaltensrepertoires**. Abbildung 4 zeigt die zentralen Kompetenzen von Führungskräften.

Abb. 4: Zentrale Kompetenzen von Führungskräften



Quelle: Eigene Darstellung

Die Bereitschaft sich in persönlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln, sich als Lernender zu definieren und sich kritisch zu reflektieren, dient als wichtige Basis für die Weiterentwicklung der anderen Kompetenzen. Die vier aufgezeigten Kompetenzen ermöglichen es Führungskräften, sich im rauen Wasser des Führungsalltages über Wasser zu halten. Um jedoch die geführte Organisationseinheit durch den „hohen Seegang von Wandel und Veränderung“ in Richtung auf geplante Ziele hin navigieren zu können, sind noch weitere Kompetenzen auf übergeordneten Ebenen erforderlich.

### 1. Denken und Handeln in Systemen:

Um sich „sinnvoll“ orientieren zu können, ist es wichtig, dass Führungskräfte die unterschiedlichen Logiken und Wirkungsweisen von komplizierten und komplexen Systemen erkennen. Dies bedeutet auch, die zum Teil schmerzlich erlebte Akzeptanz, sich von leicht begreifbaren Ursache-Wirkungsprinzipien und dem damit einhergehenden Kontrollwunsch zu verabschieden. Wo Menschen mit Menschen arbeiten und Prozesse beeinflussen, gelten andere



Wirkprinzipien als zum Beispiel bei nicht vorhersehbaren Wechselwirkungen zwischen Systemelementen. Hierfür benötigen Führungskräfte professionelle Konzepte und „Landkarten“, mit deren Hilfe Komplexität sinnvoll reduziert und Dynamiken abgebildet werden können. Wichtig dabei ist, die Landkarte nicht mit der Landschaft selbst zu verwechseln. Eine derartige Landkarte ist zum Beispiel das „Steuerungs-dreieck“ (Doppler & Lauterburg, 1999). Mit seiner Hilfe können die strategischen, strukturellen und kulturellen Aspekte und Rahmenbedingungen der betrachteten Organisation oder Organisationseinheit analysiert und erforderliche Entwicklungsbedarfe abgeleitet werden. Für „maßgeschneiderte“ Entwicklungs- und Veränderungsschritte brauchen Führungskräfte eine angemessene Kulturbewusstheit, um das System weder zu über- noch zu unterfordern.

## **2. „Helikopterblick“ und Intuition:**

Aus einem Labyrinth findet man am besten heraus, wenn man aus einer übergeordneten Perspektive darauf schaut und seine Strukturen erfasst. Ohne diese Fähigkeit wird sich die Führungskraft auf Nebenkriegsschauplätzen und in Sackgassen verlaufen. Die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang ist, sich auch von der eigenen Verwicklung distanzieren zu können. Das Managen komplexer Systeme erfordert zudem den Abschied vom Anspruch der „umfassenden und schlussendlichen Informiertheit“ als Grundlage für Entscheidungen. Neben ihrer kognitiv gesteuerten Analysefähigkeit müssen Führungskräfte ihre professionelle Intuition „ausentwickeln“. Die Schulung professioneller Intuition erfolgt primär im Rahmen von Persönlichkeitsentwicklungsprozessen (vgl. Kapitel 3.).

## **3. Rollen- und Beziehungsmanagement:**

Um ihre Organisationseinheit in Richtung auf ein gesetztes Ziel hin zu führen, müssen sich Führungskräfte bewusst für ihre herausgehobene Rolle entscheiden. Unter anderem bedeutet dies, sich vom kumpelhaften

Miteinander zu verabschieden, wichtige Entscheidungen auch an persönlichen Beziehungserwartungen vorbei zu treffen und bewusst die Gefahr einzugehen, sich unbeliebt zu machen. Zu einem klugen Rollenmanagement (Schmid, 1994) gehört auch, eigene Haupt- und Nebenrollen flexibel zu organisieren und zu kommunizieren, die eigene Leitungsrolle nie aus dem Blick zu verlieren und sich konstruktiv im Spannungsfeld unterschiedlicher Rollenloyalitäten zu bewegen. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, sich in ihrer Rolle klar zu positionieren und gleichzeitig angemessene emotionale Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen. Dabei gilt es, sowohl Nähe als auch Distanz zu gestalten, ohne eine der beiden Dimensionen überzubewerten. Gelingt dies, ist die Führungskraft in der Lage eine natürliche Autorität aufzubauen und gleichzeitig die Akzeptanz der Mitarbeiter zu erringen.

### **3. Die Notwendigkeit bei sich selbst anzufangen – Persönlichkeitsentwicklung**

Die beschriebenen Kompetenzen lassen sich nicht durch Literaturstudien erwerben. Sie entwickeln sich erst, wenn sich die Persönlichkeit der Führungskraft entwickelt. Wichtig in diesem Zusammenhang sind das Erkennen und die kritische Reflexion eigener Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster sowie deren Wirkung auf das Führungshandeln. Daraus lässt sich ein alternatives, situationsangemessenes und wirksames Führungsverhalten ableiten. „Human-Resources-Instrumente“, die diese Entwicklung unterstützen, sind unter anderem prozessorientiertes Training, Supervision, Coaching, Mentoring und Kollegiale Beratung (Schulze & Lohkamp, 2005). Führungskräfte mit einem hohen Grad an Reife und persönlicher Autonomie sind in der Lage, effektive und integere Teams zu bilden, Entscheidungen spontan und überlegt zu treffen, ihre Mitarbeiter

individuell und situativ zu begleiten, authentisch zu sein und ihr eigenes Feuer nicht zu verlieren.

Schon bei Sokrates (469 – 399 v. Chr.) heißt es: „Wer glaubt, etwas zu sein, hört auf etwas zu werden.“

### **Literaturhinweise**

**Barnard, Ch. I.:** The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1938

**Blake, R.R.; Mouton, J.S.:** The Managerial Grid, Houston 1964

**Blake, R.R.; Mouton, J.S.:** The Managerial Grid III, The Key to Leadership Excellence, 4<sup>th</sup> Edition, Houston 1986

**Doppler, K.; Lauterburg, C.:** Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/Main, Campus Verlag, 1999

**Fiedler, F.E.:** A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York 1967

**Hentze, J.; Kammel, A.; Lindert, K.:** Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 3. Auflage, Haupt Verlag, UTB, Bern u.a. 1997

**Hersey, P.; Blanchard, K.H.:** Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resources, 3<sup>rd</sup> Edition, Englewood Cliffs, New York 1977

**Hersey, P.; Blanchard, K.H.; Dewey, J.E.:** Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resources, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River 1996

**Höhn, R.:** Führungsbrevier der Wirtschaft, 11. Auflage, Bad Harzburg 1983

- Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.):** Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete Auflage, Poeschel Verlag, Stuttgart 1995
- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K.:** Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created "Social Climates". In: Journal of Social Psychology, Vol.10(1939), S.271-299
- Lord, R.G.; Hall, R.J.:** Contemporary Views of Leadership and Individual Differences. In: Leadership Quarterly, Vol.3 (1992), S.137-157
- Macharzina, K.:** Neuere Entwicklungen in der Führungsforschung. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 46.Jg.(1977), Teil 1, S.7-16
- Malik, F.:** Führen Leisten Leben. Wirksamens Management für eine neue Zeit, Wilhelm Heyne Verlag, München 2005
- Opgenoorth, E.:** Geschichtswissenschaftliche Theorie und Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete Auflage, Poeschel Verlag, Stuttgart 1995; Sp.1122-1130
- Odiorne, G.S.:** MBO II: A System of Managerial Leadership for the 80s, Belmont 1979
- Reddin, W.J.:** Managerial Effectiveness, New York 1970
- Robbins, S.P.; Coulter, M.:** Management, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002
- Schmid, B.:** Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht, Paderborn, Junfermann, 1994
- Schulze, H.S., Lohkamp, L.:** Kollegiale Beratung - problemlösungsorientierte Unterstützung von Führungskräften. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22.Jg.(2005), Nr.4, S. 254-268
- Staehe, W.H.:** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8.Auflage, Verlag Vahlen, München 1999
- Stogdill, R.M.:** Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature. In: Journal of Psychology, Vol.25 (1948), S. 35-71.

**Stogdill, R.M.; Coons, A.E. (Eds.):** Leader Behaviour. Its Description and Measurement, Ohio State University, Ohio 1957

**Stogdill, R.M.:** Handbook of Leadership. Free Press, New York 1974

Tannenbaum, R.; Schmidt, W.A.: How to Choose a Leadership Pattern. In: Harvard Business Review, Vol.36 (1958), Nr.2, S.95-101

**Ulrich, H.; Krieg, W.:** Das St. Galler Management-Modell, Bern 1972

**Weber, M.:** Wirtschaft und Gesellschaft. 1. Auflage. Tübingen 1921

**Weinert, A.B.:** Menschenbilder und Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete Auflage, Poeschel Verlag, Stuttgart 1995; Sp. 1428-1430.

**Weinert, A.B.:** Lehrbuch der Organisationspsychologie, Ein Lehrbuch, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Psychologie Verlags Union, Weinheim 1998