

Alles theoretische Wissen, wie Führung funktioniert, läuft ins Leere, wenn nicht ganz zentrale Grundlagen für effektive Führung bestehen. Diese Grundlagen vermittelt dieser Themenbereich.

- Es ist zunächst wichtig, verschiedene **Perspektiven auf Führung** zu erkennen, um als Führungskraft ganzheitlich führen zu können.
- Es folgen Kapitel über **Führungsziele** und **Führungsinstrumente**, um diese Ziele zu erreichen. Führungserfolg basiert auf einer sinnvollen Auswahl und Priorisierung von Führungszielen und dem guten Beherrschen einiger Führungsinstrumente.
- Der Themenbereich schließt mit **Menschenbildern** als zentraler Einflussgröße auf Führungsverhalten: Häufig sind falsche Überzeugungen über Menschen und ihr Verhalten die Ursache für unbefriedigende Führungsergebnisse.

Der Themenbereich beginnt mit Perspektiven auf Führung und der Definition von Führung.

2.1 Führung: Perspektiven und Definition

Für eine Annäherung an das Thema Führung ist es zunächst wichtig, zu klären, was unter Führung eigentlich zu verstehen ist. Führung als Begriff wird ja nicht nur in Bezug auf Menschen verwendet, sondern auch auf anderes wie etwa Automobile

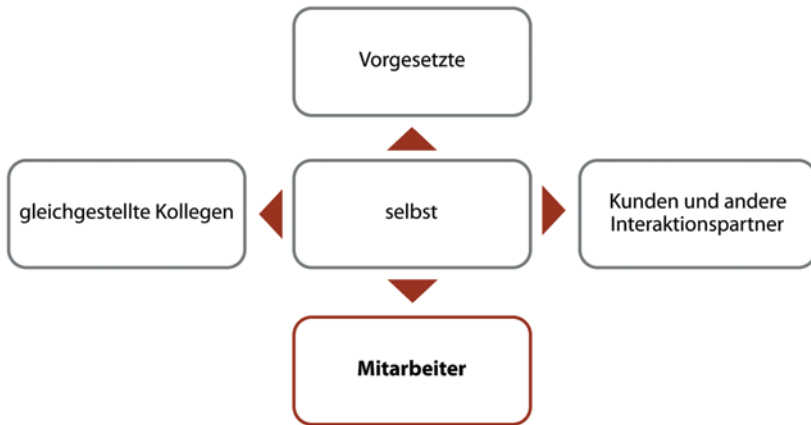


Abb. 2.1 Perspektiven auf Führung

oder Hunde. Meist ist damit irgendeine Form der **Lenkung und Beeinflussung** gemeint, das gilt auch für die Menschenführung.

Auch gibt es **verschiedene Perspektiven** auf die Führung von Menschen, wie Abb. 2.1 zeigt.

Wesentliche Perspektiven auf Führung sind:

- In der Regel versteht man in Organisationen Führung als **Führung nach unten**. Diese Perspektive der **Führung im engeren Sinne** ist sicher die klassische und naheliegende auf das Thema Führung. Unternehmen investieren hier meist ohne Vorbehalte in Trainings und Personalentwicklung und erwarten, dass ihre Führungskräfte diese Kompetenzen weiter ausbauen. Der Zusammenhang mit dem betrieblichen Erfolg erscheint eindeutig, schließlich ist gewünscht, dass Führungskräfte die Ziele von oben bei ihren Mitarbeitern durch Einflussnahme umsetzen. Bei Führungstrainings wird somit wie selbstverständlich meist ausschließlich diese Perspektive vermittelt.
- **Führung nach oben** ist die Führung, mit der Mitarbeiter ihre Vorgesetzten lenken und leiten. Für die einzelne Führungskraft mag das persönlich der wichtigste Aspekt der Führung sein, hängen doch die Karriere und auch Aspekte der Selbstverwirklichung sehr stark von dieser Kompetenz ab. Wer nach oben führen und überzeugen kann, wird meist viel bewegen in Unternehmen, wer das nicht kann, erhält von oben weniger Unterstützung für seine Ziele. Das Interesse an diesem Thema bei der einzelnen Führungskraft sollte deshalb hoch sein und tatsächlich befassen sich viele Führungskräfte damit oft sogar mehr als mit

der Führung nach unten (vgl. Luthans et al. 1988). Entsprechend verwunderlich ist, dass es hierzu bislang wenige Veröffentlichungen und Trainingsangebote für Führungskräfte gibt. Die Bereitschaft von Arbeitgebern, in derartige Kompetenzen zu investieren, ist allerdings verständlicherweise eher gering, denn die Vorstellung, dass von unten nach oben geführt wird, widerspricht meist dem Selbstverständnis.

- Daneben gibt es den Begriff der **lateralen Führung** von hierarchisch gleichgestellten Personen. Nicht selten ist laterale Führung erforderlich, um Projekte erfolgreich abzuschließen. Wer es nicht schafft, auf einer Ebene gut zusammenzuarbeiten und Allianzen zu schmieden, wird Nachteile als Führungskraft haben. Obgleich das für den praktischen Erfolg einer Abteilung, die eine Führungskraft verantwortet, ein wesentlicher Aspekt ist, findet man dazu in Trainings und Lehrbüchern kaum Ansätze.
 - Auch in der **Interaktion mit externen Gruppen** wie Kunden und anderen Interaktionspartnern (z. B. Lieferanten oder Dienstleistern) liegt eine wichtige Perspektive der Führung. Nur wer es versteht, auch das Verhalten dieser relativ unabhängigen Gruppen in die gewünschten Bahnen zu lenken, kann tatsächlich erfolgreich als Führungskraft agieren.
 - **Selbstführung** ist eine wesentliche Führungskompetenz. Diese Fähigkeit ist Voraussetzung für die Führung anderer Personen. Wer selbst nicht als Vorbild geeignet ist, keine Ziele hat oder seine Ziele nicht systematisch und organisiert erreichen kann, wird schwer Akzeptanz und Erfolg als Führungskraft finden. Ein Satz von Nietzsche (Nietzsche 1999, S. 147) trifft diesen Befund gut: „Dem wird befohlen, der sich nicht selber gehorchen kann.“ Zudem ist in diesem Bereich auch die gelungene „Balance“ (besser Integration) von Privatleben und Beruf angesiedelt. Auch diese ist eine Grundvoraussetzung für hohe Leistungsfähigkeit als Führungskraft.
- **Tipps** Führungskräfte sollten ihre Perspektive auf Führung möglichst erweitern, um die Stärken verschiedener Blickwinkel zu nutzen. Es gilt, das Spannungsverhältnis und die unterschiedlichen Interessen innerhalb der Organisation zu verstehen und in alle Richtungen erfolgreich zu führen. Wer nur die Perspektive der Führung nach unten sieht und dabei verharrt, verbaut sich wertvolle Chancen im Berufsleben, denn er übersieht wesentliche weitere Handlungsfelder der Führung. Er wird schnell zum Spielball anderer Interessen und fremdgesteuert durch Vorgesetzte und Kollegen oder gerät in Konfliktsituationen – auch mit sich selbst und privaten Interessen.

Dieser Text fokussiert, um den Rahmen nicht zu sprengen, auf die **klassische Definition von Führung**:

Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung des Erlebens und des Verhaltens von Einzelpersonen und von Gruppen innerhalb von Organisationen.

- Führung ist **zielgerichtet**, da nicht jede ggf. auch nicht bewusste oder unabsichtliche Beeinflussung Führung ist.
- Führung bezieht sich auch auf **Erleben**, denn das Ziel der Beeinflussung ist oft nicht direkt das Verhalten, sondern Emotionen, Motive oder Bewertungen der Arbeit (z. B. Teamklima oder Zufriedenheit, Leistungsmotivation und gefühlte Bedeutsamkeit der Tätigkeit).
- Führung bezieht sich auf **Einzelpersonen**, aber auch auf **Gruppen**: Oft beeinflusst man Personen als Führungskraft indirekt über ihr soziales Umfeld.
- Führung ist Beeinflussung **innerhalb der Organisation**. Zwar werden auch Gruppen außerhalb der Organisationen beeinflusst, wie etwa Kunden, Investoren, Medien oder Politiker, doch ist hier nicht von Führung zu sprechen.

Nicht selten werden auch die Begriffe **Führung** und **Management** gleichgesetzt oder verwechselt. Daher soll hier kurz eine Abgrenzung vorgenommen werden.

Management betrifft neben Menschen auch Aspekte wie Finanzen, Infrastruktur und Technologie. Es baut zudem auf die formelle Autorität einer Position, um Einfluss zu nehmen.

Führung betont die Beeinflussung von Menschen, die Motivation und Förderung von Mitarbeitern und Gruppen. Wesentlicher Unterschied zum Management ist der ausschließliche Fokus auf den Menschen.

Somit kann man Führung im engeren Sinne auch als einen Teil des Managements auffassen, der das Verhalten und Erleben von Menschen in der Organisation betrifft.

Allerdings ist Führung nicht an eine formelle Position gebunden, sondern ein Verhalten. Es ist nicht selten, dass auch Personen ohne formell vorgesehene Zuständigkeit führen, indem sie das Verhalten und Erleben anderer Personen in Organisationen stark beeinflussen. Diese Eigenschaft macht Führung damit auch etwas breiter als „nur“ einen Teil des Managements.

Führung ist also die Beeinflussung in Richtung von **Zielen**. Das folgende Kapitel handelt von diesen Zielen.

2.2 Führungsziele

Führung ist ein bewusster Prozess, der idealerweise klare Ziele hat. Sind Ziele aber unklar oder fehlen sogar, verschenken Führungskräfte ihr Potenzial, Führung läuft dann ins Leere, Erfolg ist dann bestenfalls Zufall. Es gibt also allen Grund, sich als Führungskraft regelmäßig über seine Ziele Gedanken zu machen und zu überlegen: Was ist zu tun?

Überraschend wenige Führungskräfte fragen sich allerdings regelmäßig, was ihre konkreten Ziele sind. Gefangen im Tagesgeschäft, fragen sich Führungskräfte häufig, **wie** etwas zu tun ist, selten, **was** zu tun ist.

Klar ist auch, dass man nicht zu viele Ziele auf einmal angehen kann. Verzettlung in zu vielen unklaren und nicht priorisierten Zielen ist eine häufige Ursache für ausbleibenden Erfolg von Führungskräften. Eine klare **Priorisierung** von Zielen ist also zwingend notwendig für erfolgreiche Führung.

Dabei ist es sinnvoll, **wenige zentrale Ziele** auszuwählen und konsequent zu verfolgen, aber andere **nachgelagerte Ziele** zu kennen und nicht aus den Augen zu verlieren. Hier ist wichtig, zu beobachten, ob bedenkliche Abweichungen entstehen, und dann frühzeitig einzugreifen.

Wir sind es gewohnt, **Wirtschaft als harte Welt der Zahlen** zu betrachten: Produktivität, Absatzzahlen, Aktienkurse, BIP sind Begriffe aus dieser Welt.

Häufig haben Führungskräfte auf dieser Ebene Ziele, schließlich arbeiten sie meist in gewinnorientierten Unternehmen, die nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen steuern. Dabei gerät leicht in Vergessenheit, dass hinter dieser harten Ebene die mehr oder minder bewussten **Entscheidungen von Menschen als Ursache** liegen: die Bereitschaft eines Mitarbeiters, hoch motiviert zu arbeiten, der Kunde, der sich für oder gegen ein Angebot entscheidet, der Investor, der bereit ist, einen bestimmten Preis für eine Aktie zu zahlen etc.

Ein häufiger **Grund für erfolgloses Management** liegt im Unvermögen, die Entscheidungen von Menschen als Ursache von betriebswirtschaftlichen Größen zu verstehen, vorherzusagen und beeinflussen zu können. Umgekehrt sind es die erfolgreichsten Unternehmen und Führungskräfte, die Entscheidungen ihrer Kunden, Mitarbeiter, Investoren und anderer Zielgruppen am besten verstehen, vorherzusagen und beeinflussen können.

Das führt zu folgender Erkenntnis: Versteht man Führung als Beeinflussung des Erlebens und Verhaltens von Menschen in Organisationen, dann ist also immer dort Führung gefragt, wo betriebswirtschaftliche Ziele von diesen Menschen abhängen. Führungsziele müssen betriebswirtschaftliche Ziele berücksichtigen, werden selbst aber immer im Erleben und Verhalten von Menschen liegen.

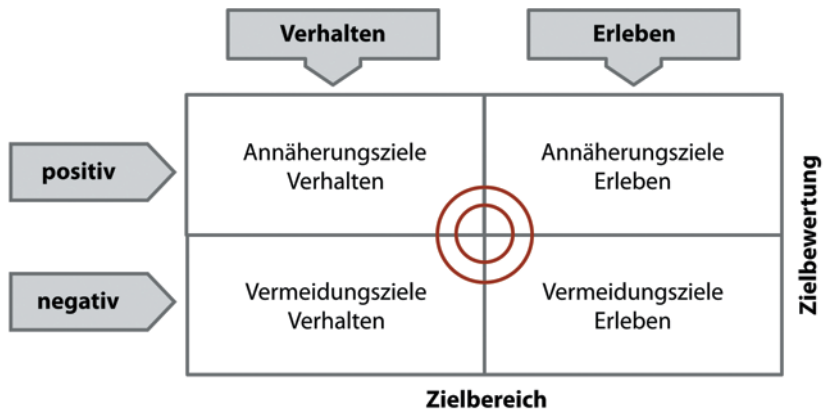


Abb. 2.2 Ziele von Führung

Führungsziele liegen daher immer, wie die Abb. 2.2 zeigt, im **Bereich** des **Verhaltens** oder des **Erlebens** von einzelnen Mitarbeitern oder Gruppen in Organisationen. Dabei gibt es Verhaltensweisen, die aufgebaut und verstärkt werden (Ziele im positiven Sinne, diese nennt man in der Psychologie **Annäherungsziele**), aber auch Verhaltensweisen, die verhindert oder zumindest vermindert werden (Ziele im negativen Sinne, man spricht von **Vermeidungszielen**).

Die Ziele verschiedener Führungskräfte in Bezug auf die Mitarbeiter sind dabei oft gar nicht so unterschiedlich, wie nachfolgende Aufstellung zeigt.

Unterschiede zwischen Führungskräften ergeben sich eher aus der Priorisierung von Zielen und daraus, ob die Ziele überhaupt bewusst verfolgt werden.

Annäherungsziele im Verhalten der Mitarbeiter sind typischerweise:

- eine höhere Arbeitsleistung,
- Mitwirken der Mitarbeiter an Innovationsprozessen wie z. B. dem Vorschlagswesen,
- Unterstützung von Veränderungsmaßnahmen und Verhaltensflexibilität,
- Entwicklung von Kompetenzen,
- (pünktliches) Erscheinen am Arbeitsplatz,
- positives Sprechen über die Organisation im sozialen Umfeld,
- angemessenes Repräsentieren der Organisation nach außen (äußeres Erscheinungsbild und Verhalten) und
- hohe Selbstständigkeit bei der Arbeit.

Führungskräfte müssen sich aber auch um die Schattenseiten des Verhaltens von Mitarbeitern kümmern, diese verhindern oder zumindest eindämmen. Typische **Vermeidungsziele im Verhalten** der Mitarbeiter sind:

- Reduzieren von Fluktuation,
- Eindämmen von arbeitsfremdem Verhalten,
- Verhindern von Beziehungskonflikten ohne sachlichen Verbesserungsbeitrag,
- Sensibilität für Mobbing, Beleidigung und sexuelle Belästigung,
- Unterbinden der Verbreitung von Gerüchten,
- Sicherheit vor Geheimnisverrat,
- Sensibilisierung für die Verschwendung von Ressourcen,
- Vorgehen gegen Diskriminierung und
- Maßnahmen gegen Gesetzesverstöße, Vetternwirtschaft und Korruption.

Dazu sei kurz erwähnt, dass es natürlich zusätzlich eine Menge **psychologische Annäherungsziele** bei Mitarbeitern gibt. Diese „weichen“ Ziele sind wichtig, da sie den „harten“ Verhaltenszielen häufig vorgelagert sind. Dabei ist etwa zu denken an

- Zufriedenheit,
- Vertrauen,
- Identifikation mit dem Unternehmen,
- gute Laune am Arbeitsplatz und positives Teamklima,
- Zusammenhalt von Teams oder
- Arbeitsmotivation.

Es bestehen auch **psychologische Vermeidungsziele**, die es zu reduzieren gilt. Dazu gehören negative Emotionen und Motive, etwa empfundene Ungerechtigkeit, Stress- oder sogar Hassgefühle gegenüber Kollegen, Unternehmen und Führungspersonen.

- **Tipps** Ob eine Führungskraft erfolgreich ist oder nicht, hängt auch davon ab, ob wichtige Ziele gesehen und beachtet werden. Oft werden wichtige Zielbereiche nicht wahrgenommen. Es ist für Führungskräfte erhellend, sich zu fragen:
 - Welche Ursachen im Erleben und Verhalten von Mitarbeitern liegen letztendlich hinter wesentlichen betriebswirtschaftlichen Zielen?
 - Welche Führungsziele beachte ich aktuell, gibt es weitere wichtige Ziele?
 - Welche Ziele haben höchste Priorität (Fokussierung)?

- Welche nachgelagerten, aktuell weniger zentralen Zielbereiche sollte ich dennoch beobachten?
- Bei jedem der genannten Führungsziele: Ist dieses Ziel in meinem Führungskontext wichtig?
- Wie ist aktuell die konkrete Situation bei wichtigen Führungszielen in meinem Verantwortungsbereich?
- Was unternehme ich bereits, um hier Verhalten in die gewünschten Bahnen zu lenken?
- Was kann ich zusätzlich unternehmen?

Um Führungsziele zu erreichen, braucht man Führungsinstrumente. Diese stellt das nächste Kapitel vor.

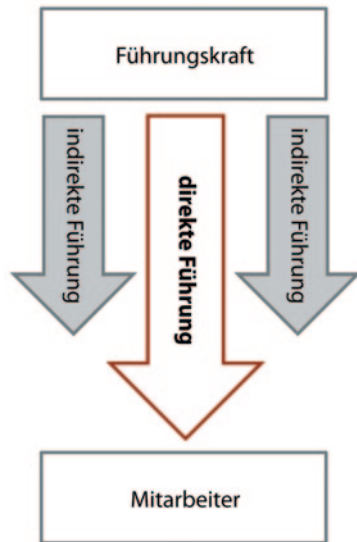
2.3 Führungsinstrumente: Der Werkzeugkasten

Führungskräfte sind Beeinflusser. Um Führungsziele zu erreichen, muss man Einfluss auf die Personen und Gruppen innerhalb von Organisationen nehmen.

Das führt zu einer interessanten Einsicht: Der **Wert einer Führungskraft**, ihre Existenzberechtigung und Legitimation, bemisst sich also letztendlich daran, wie gut sie beeinflussen kann.

- Für **Organisationen** bedeutet das:
Betriebswirtschaftlich ist es nur sinnvoll, Führungskräfte zu beschäftigen, wenn diese die Mitarbeiter so beeinflussen, dass der Gewinn an Produktivität mindestens die Kosten für die Führungskraft rechtfertigt. Als Unternehmer kann man Führungskräfte durchaus als notwendiges Übel betrachten, denn diese kosten ja erst einmal Geld.
Notwendig sind Führungskräfte in erster Linie dann, wenn Entscheidungen durch ihre Anwesenheit besser getroffen werden, die Arbeit der Mitarbeiter zielgerichteter, effektiver und effizienter wird.
Besonders effektive Führungskräfte auf hohen hierarchischen Positionen sind dann aus Sicht einer Organisation durchaus auch sehr hohe Gehälter wert.
Gleichzeitig wird verständlicherweise versucht, Führung effektiver und effizienter zu machen und mit weniger Führungskräften ähnliche oder sogar bessere Ergebnisse zu erzielen.
- Für die **Führungskräfte** bedeutet das:
Führungskompetenz ist die zentrale Ressource und Legitimation, die sie pflegen und entwickeln müssen. Für diese Kompetenz der Beeinflussung stehen den Führungskräften zahlreiche **Werkzeuge** zur Verfügung, die sie je nach Persönlichkeit und Situation entwickeln, auswählen und pflegen sollten.

Abb. 2.3 Direkte und indirekte Führung mit Führungsinstrumenten



Man kann direkte und indirekte **Führungsinstrumente** unterscheiden, wie Abb. 2.3 zeigt.

Mit direkten Führungsinstrumenten nimmt eine Führungskraft direkt Einfluss auf das Erleben und Verhalten eines Mitarbeiters. **Direkte Führungsinstrumente** sind beispielsweise:

- Lob und Anerkennung,
- Kritik und Rückmeldung,
- Mitarbeitergespräch,
- Zielvereinbarung,
- Aufbau von Vertrauen,
- Erwartungsmanagement,
- gemeinsame Karriereplanung,
- Aufgabenzuordnung (Rollenverteilung),
- Arbeitsgestaltung,
- Partizipation bei Entscheidungen,
- Delegation von Verantwortung und der zugestandene Entscheidungsspielraum,
- Manipulationstechniken,
- Verhandlung,
- Überzeugung und
- Durchsetzungsverhalten.

Lob und Anerkennung ist beispielsweise ein sehr mächtiges direktes Führungsinstrument, wie schon wiederholt in Untersuchungen gezeigt wurde (z. B. Herzberg et al. 2011). Durch gute Gestaltung dieses Instrumentes können Mitarbeiter stark motiviert werden. Zudem kosten Lob und Anerkennung wenig Zeit und Geld, was das Instrument zusätzlich attraktiv macht.

Mit indirekten Führungsinstrumenten nimmt eine Führungskraft Einfluss auf das Erleben und Verhalten eines Mitarbeiters, indem sie dessen Arbeitskontext gestaltet, der sich dann wiederum auf den Mitarbeiter auswirkt. **Indirekte Führungsinstrumente** sind unter anderem:

- Personalauswahl,
- Teamgestaltung,
- Teamentwicklung,
- Wettbewerb zwischen Mitarbeitern,
- Kontroll- und Anreizsysteme,
- Regeln und Normen (z. B. für Arbeitsabläufe),
- Gestaltung der Arbeitsumgebung und
- das Konfliktniveau im Umfeld.

Eine Führungskraft kann beispielsweise durch die Auswahl geeigneter Mitarbeiter indirekt dafür sorgen, dass sich Mitarbeiter in der gewünschten Art und Weise verhalten oder positiv auf Führungsmaßnahmen reagieren. Zudem stellt die Führungskraft dadurch einen sozialen Kontext für den einzelnen Mitarbeiter her – sein Team. Dieses Team nimmt wiederum Einfluss auf den Mitarbeiter, beispielsweise durch Leistungserwartungen.

- **Tipps** Führungskräfte sind angewiesen auf einen **guten Werkzeugkasten** an Führungsinstrumenten.

Prinzipiell können sie aus einem breiten Portfolio an Instrumenten schöpfen.

Dabei ist häufig weniger entscheidend, welche Instrumente man einsetzt, sondern wie gut man diese beherrscht.

Richtig loben und anerkennen ist beispielsweise nicht einfach. Generell werden zwei Fehler begangen:

- Man lobt nahezu nichts (der häufigere Fehler) und verzichtet damit auf das Instrument.
- Man lobt mehr oder weniger alles und entwertet damit das Lob.

Psychologie der Mitarbeiterführung

Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte

Becker, F.

2015, XI, 49 S. 11 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07275-9