
2.1 Vorgesetzter und Führungskraft

Mit steigender Hierarchiestufe nehmen die vertikalen und horizontalen wechselseitigen Beziehungen zu, was zu immer komplexeren Systemen führt, insbesondere wenn (wie im Fall einer Matrix-Organisation) sich noch zusätzliche Einflüsse durch Projekt-Führungskräfte, Produktlinien-Manager, Programm-Verantwortliche etc. ergeben (vgl. Einsiedler 2009, S. 276). Damit erhöht sich die Bedeutsamkeit des Führungshandelns enorm und der organisationale Einflussradius steigt.

In der Literatur werden verschiedene Führungsebenen unterschieden: First Line Manager (in Abgrenzung zum Supervisor), das Mittlere Management und das Executive Management. Die nachfolgende Definition erfolgt in Anlehnung an die englischsprachige Literatur, die sich eingehender mit der Führung von Führungskräften beschäftigt hat.

First Line Manager repräsentieren die erste Managementstufe, an die Nicht-Manager berichten (vgl. Hales 2005, S. 473). Davon wird in Teilen der englischsprachigen Literatur der „Supervisor“ unterschieden: Während der Supervisor in direktem persönlichen Austausch mit den Ausführenden steht, ist der First Line Manager nur indirekt durch den Supervisor mit ihnen in Kontakt. Dem First Line Manager steht eine Entscheidungsbefugnis zu, die dem Supervisor fehlt. Betrachtet man Verantwortlichkeit (responsibility) in den Einzelaspekten Rechenschaftspflicht (accountability) und Entscheidungsmacht (control), so fehlt dem Supervisor die Entscheidungsmacht bei gleichzeitiger Rechenschaftspflicht (vgl. Lowe 1992, S. 150). In der Praxis sind Unterschiede allerdings fließend, wobei sich festhalten lässt, dass First Line Manager öfter über eine akademische Ausbildung verfügen, Managementtraining-Programme durchlaufen, für die Managementstelle über eine (externe) Stellenausschreibung eingestellt wurden und Aufstiegschancen in das

mittlere Management in Aussicht haben. First Line Manager sind oftmals Teamleiter oder Projektverantwortliche, während Supervisoren Leitungsfunktionen innerhalb des Teams einnehmen.

Executive Manager besitzen Entscheidungsmacht in strategischen Fragen, bestimmen die Finanz- und Geschäftspolitik des Unternehmens und haben das Recht, die Besetzung der Positionen im Mittleren Management vorzunehmen. Sie sind Vorgesetzte des Mittleren Managements. Auch innerhalb des Executive Managements können sich für den CEO Probleme der Führung von Führungskräften ergeben (vgl. Orlikoff und Totten 1999, S. 28; Spahn und Flanagan 2003, S. 47 f.). Executive Manager sind den Stakeholdern gegenüber verantwortlich und stehen mit diesen in direktem Austausch. Sie werden oftmals von den Aufsichts- und Kontrollgremien des Unternehmens berufen (Geschäftsführung). Executive Manager besitzen in der Regel einen Hochschulabschluss, häufig aber auch mehrere akademische Abschlüsse, werden in der Regel über eine (externe) Stellenausschreibung eingestellt und haben einen mehrjährigen Berufsweg hinter sich.

Das Mittlere Management lässt sich indirekt definieren: Es steht zwischen dem Executive Management und dem First Line Management. Es berichtet in dieser Funktion an das Executive Management und erhält Berichte des First Line Managements. Das Mittlere Management führt Führungskräfte (First Line Manager) und wird selbst durch Executive Manager geführt.

Im Folgenden wird zur Abgrenzung der Rollen der Begriff „Führungskraft“ für die Perspektive gewählt, in der Manager sowohl führen als auch selbst geführt werden. Der Begriff „Vorgesetzter“ wird für den Manager benutzt, an den berichtet wird (siehe Abb. 2.1).

Die Frage „Wie führt man Führungskräfte?“ ist somit im Executive Management und im Mittleren Management von Bedeutung. Die Bedeutung des Mittleren Managements als Forschungsgegenstand zeigt sich in zweierlei Hinsicht: Zum einen wird hier die „Sandwichposition“ und die Doppelbelegung der funktionalen Rolle als Führungskraft und als Geführter besonders deutlich. Zum anderen spielt das Mittlere Management eine zentrale Rolle in Bezug auf die Strategieumsetzung in Organisationen.

2.2 Aufgaben im Management

Zahlreiche Untersuchungen beschäftigen sich mit den Gemeinsamkeiten, die Managementaufgaben über die Ebenen hinweg aufweisen (vgl. Überblick bei Kraut et al. 2005, S. 122). Kraut et al. widmen sich in ihrem Aufsatz der unterschiedlichen Bedeutung von Führungsaufgaben in den drei Managementebenen (vgl. Kraut

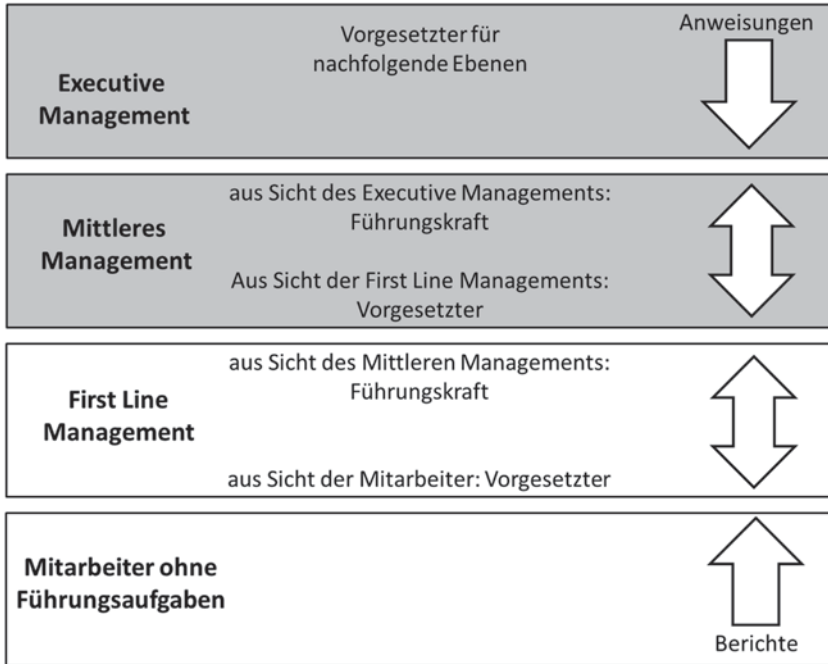


Abb. 2.1 Führungsebenen

et al. 2005, S. 123–126). In einer Befragung bewerteten 1412 Inhaber von Managementpositionen die Bedeutung von 57 Aufgaben aus ihrem beruflichen Kontext. Daraus wurden sieben wesentliche Aufgabenfelder im Management abgeleitet:

- Anweisen und Beaufsichtigen
 - Management individueller Leistungserbringung (u. a. Motivation, Feedback, Herstellung von Kongruenz persönlicher und unternehmerischer Ziele, Konfliktlösung)
 - Anweisungen erteilen (u. a. Information über Prozesse und Einteilungen, technische Unterstützung bei der Problemlösung, Einweisung in neue Techniken, tägliche Einsatzplanung)
- Koordinieren
 - Ressourcen planen und verteilen (u. a. Ziele definieren, Ressourcenbedarfe abschätzen, Kennzahlen für Leistungsbeurteilung definieren, Ressourcen zuweisen, Generalziele in konkrete Pläne überführen, Nutzen von Veränderungen sichtbar machen)

- Koordination von unabhängigen Teams (u. a. Informationen aus dem Executive Management erhalten und analysieren, Informationen aus anderen Bereichen einholen, Unterstützung anderer Bereiche sicherstellen, Auswirkungen von Änderungen im eigenen Bereich auf andere abschätzen, Ziele anderer Bereiche kennen und mit eigenen koordinieren, andere Bereiche unterstützen und informieren)
- Management von Teamleistungen (u. a. Verantwortlichkeiten festlegen, Zielverfehlungen kommunizieren, Veränderungen vermitteln, Berichte über Produktivität erstellen, Leistungen der Teams kennen)
- Umfeldanalyse (u. a. Kontakt zur Managementebene der Kunden und Lieferanten, Mitwirkung bei der Suche nach neuen Geschäftsfeldern, Trends erfassen, neue Märkte erkennen, unternehmensweite Probleme behandeln)
- Repräsentation der Mitarbeiter (u. a. Kontakte zu Managern anderer Bereiche herstellen und Bedarfe anmelden, Informationen an andere Bereiche kommunizieren)

Über das Repräsentieren der Mitarbeiter hinaus erhält das Repräsentieren der Abteilung sowie das Gestalten von Netzwerken bei den CEOs eine besondere Bedeutung, wie die Studie von Nohira et al. (2003) zeigt. Zur empirischen Klärung haben Nitin Nohira und Co-Autoren eine umfassende Studie mit 50 führenden Experten an der Harvard University durchgeführt („Evergreen Project“). Dabei wurden 220 Erfolgsfaktoren („Erfolgsgeheimnisse“) des Managements über zehn Jahre bei 160 Unternehmen untersucht mit folgendem Ergebnis: Es besteht kein Zusammenhang zwischen den 30 getesteten Persönlichkeitsmerkmalen der Top-Manager (CEO) und dem langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen. Es ist also irrelevant, ob der Geschäftsführer charismatisch, visionär, selbstsicher, geduldig, zurückhaltend oder detailorientiert ist. Als wichtig erwies sich vielmehr die Fähigkeit, persönliche Beziehungen über alle Hierarchiestufen und Funktionen hinweg zu unterhalten sowie Probleme und Chancen etwas früher als andere zu erkennen (als „Intuition“ bezeichnet; vgl. Nohira, Joyce und Roberson 2003).

Meta-Führung

Besonderheiten bei der Führung von Führungskräften

Landes, M.; Steiner, E.; von Hornstein, E.

2015, XII, 34 S. 4 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10849-6