

## Einleitung

Regel Nummer eins: *Erst denken, dann handeln!* – Das hilft, erfolgreich zu führen!

Die meisten Führungskräfte stimmen dem zu. Gleichwohl ist ihnen durchaus bewusst, dass sie für die Führung von Mitarbeitern meistens nicht ausgebildet sind. Sie trösten sich zum einen damit, dass Führen ohnehin eher eine Frage der Persönlichkeit und deshalb nicht lernbar sei, oder sie sind der Auffassung, eine Führungsausbildung bestehe größtenteils aus Selbstverständlichkeiten, ja Binsenweisheiten, und sei deshalb entbehrlich. Andere – um sich – besorgte Führungskräfte räumen ein, dass sie sich in ihrer Führerrolle eher „durchwursteln“, statt zu führen.

*Was ist der Ausweg?* – Der durchaus lesebereite Praktiker will meist weder ein zeitaufwändiges Studium der wissenschaftlichen Literatur bewältigen, durch das er nur zweifelhafte Erkenntnisse für die Führungspraxis gewinnt, noch möchte er sich an undurchschaubaren Führungs„helden“, -ideologien oder -mythen orientieren.

*Führungskräfte brauchen eine fundierte Anleitung zum Führungs-Können.* Die fast unübersehbare Führungsliteratur lässt indes fürchten, hierzu das „falsche“ Buch zu erwischen, weil Autoren zu theorielastig oder banal, unverständlich oder praxisuntauglich schreiben. Gelingen kann ein praxistaugliches Arbeitsbuch nur Autoren, die genügend Praxiserfahrung aufweisen und sich parallel umfassend darum bemüht haben, in Forschung und Lehre führungsbezogene Erkenntnisse zu registrieren und praxisbezogen zu bewerten.

Dieses Buch präsentiert dem Praktiker – sei er noch Mitarbeiter, Projektteamleiter oder bereits gestandener Chef – im Beruf das erfolgsrelevante Führungs-Können und das zugehörige Führungs-Wissen in einer *Zusammenschau*. In der Führungsrolle kann nur glaubwürdig sein, wer zumindest die Grundlagen gestalterischen Einwirkens kennt und einen Überblick über Ansätze, Ergebnisse und kritische Bewertungen der Führungsforschung hat. Sonst bleibt jedes Führungshandeln ein unsicheres Unterfangen. Vor allem bietet dieser *Praxis-Ratgeber* umsetzbare Gestaltungshinweise sowie konkrete Handlungsempfehlungen zu den jeweils angesprochenen Führungsthemen.

Als ein *Arbeitsbuch* ist die Themenbehandlung vielfach *interaktiv* gestaltet. Zu informativen Abschnitten wird der Leser auch mit offenen Fragen konfrontiert: Die Führungsperson in der Praxis geht eher von spezifischen Ist-Situationen aus, will zunächst analytisch das relevante Phänomen bzw. ein Führungsproblem verstehen, um dann resultatwirksame Vorgehensweisen zu erkennen.

Die *Novität des Arbeitsbuches* ist die integrierte Behandlung sowohl der Führungsthematik für die Absichten der individuellen Mitarbeiterführung von einer oder mehreren Personen als auch der Besonderheiten der zu immer mehr und differenzierter Bedeutung gekommenen Teamführung. Beispiele sind teilautonome Arbeitsgruppen und die Arbeit in quantitativ und qualitativ unterschiedlichen Projekten. Unverzichtbar spielt in die Führungsanstrengungen auch ein Extra-Rollen-Verhalten, das als Mikropolitik eingesetzt wird, um Macht aufzubauen und Handlungsspielräume zu erweitern; diese Art der Einflussnahme

wurde früher nicht der Führungsthematik zugerechnet. Die mikropolitische Sichtweise macht deutlich, dass auch eine Führung „nach oben“ geschieht, dass auch die Führenden geführt werden und sich führen lassen müssen, auch wenn sie das nicht wollen oder es ihnen gar nicht auffällt.

*Auf dem Weg einer Führungskarriere will das Arbeitsbuch ein immer wieder befragtes Begleitbuch sein.* Mit der Betonung des Führungs-Könnens verbindet es die programmatische Forderung, die richtigen Personen, statt sie in bürokratische Systeme und Routine einzuzwängen, wieder oder endlich *führen* zu lassen, und dies *mit Begeisterung*, Leidenschaft und Ausstrahlung.

Tatsächlich lassen sich in der Wirklichkeit vielfältige Defizite in der personalen Führung ausmachen. Qualifizierte Mitarbeiter erleben Phasen der Demotivation. Dysfunktionale Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse führen zu unnötigen physischen, psychischen und materiellen Kosten. Arbeitszergliederung, unklare Zuordnung, Mangel an Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit, Kommunikationsprobleme, wirkungslose, aber immer wieder praktizierte Problemlösungsverfahren, machtorientierte statt sachorientierte Entscheidungen – das sind nur einige Symptome für erhebliche Mängel im Management.

Solchen beruflichen Misslichkeiten wollen Sie – der Leser – möglichst vorbeugen! Deshalb haben Sie dieses Buch gewählt.

Es ist in 7 Kapitel aufgeteilt:

### **Themenbeschreibung je Buchkapitel**

Im 1. Kapitel – *Führung und Führungsverhalten* – werden Grundfragen und bereits mehrere Aufgaben gestellt: Warum bedarf es der *Führung als „personaler“ Management-Funktion*? Wie entstehen in einer Führungsbeziehung die Führer- und Geführtenrolle? Was macht beim *Führungsverhalten* als sozial akzeptierter Verhaltensbeeinflussung den *Führungserfolg* aus?

Im 2. Kapitel – *Motive des Individuums und Motivation* – geht es um die Ausrichtung einer Führungsbeziehung. Da das Verhalten der Geführten zielgerichtet beeinflusst werden soll, ist ein intensiver Einblick in die Beweggründe menschlichen Handelns angebracht. Dieses menschliche Verhalten ist auf *Motive* zurückzuführen und auf Ziele orientiert. Führung ist darauf angewiesen, dass die Beteiligten ihre Aufgaben mit Schwung und Begeisterung erfüllen, d. h. fähig, motiviert und willens sind.

Ein besonderes Augenmerk gilt der *inhaltlichen Beschreibung einzelner Motive*. Motivierende Führungsbeziehungen sollen produktive Effekte haben, die indes vielfach als unzureichend angesehen werden. Oftmals wird einem einfachen Menschenbild folgend an der *monetären „Motivationsschraube“* gedreht. Eine Fülle empirischer Befunde belegt, dass Geld *kein* nachhaltiger Motivator ist und sich zudem als höchst ungeeignet erweist, Mitarbeiter zu einem besseren Problemlösen oder gar zu einem kreativeren Verhalten zu animieren. Die Erforschung angestrebter Zielzustände, motivinhaltlicher Strukturen und kognitiver Prozesse hat verdeutlicht, dass die Motivation an einen Faktor gebunden ist,

der gut mit dem Stichwort der „intrinsisch motivierenden Tätigkeit“ überschrieben werden kann. Hinzu kommen der Arbeit förderliche Rahmenbedingungen und Respekt vor dem arbeitenden Menschen. Wer sich hiervon „freikaufen“ möchte, handelt nicht nur unter ethischen Gesichtspunkten bedenklich, sondern verschenkt Leistungsvorteile.

*Motivation* lässt sich alltäglich beobachten, ist aber nicht einfach zu erklären und noch schwieriger zu prognostizieren. Dennoch sind wir in der Lage, diesen Prozess annäherungsweise zu verstehen, und Führungskräfte können motivierendes Verhalten *trainieren*.

Die jeweiligen Abschnitte der Kapitel geben der Führungsperson praktische Anleitungen mit einer Auswahl besonders beachtenswerter *Verhaltensvorschläge*: wie sie Leistungsmotivierte erkennt, welche Führungsmittel die Leistung erhöhen und welche Zufriedenheit bewirken, wie der Vorgesetzte den geistig ablaufenden Motivationsprozess beim Mitarbeiter und schließlich den Willensakt positiv beeinflussen kann.

Das 3. Kapitel – *Zusammenarbeit, Gruppeneffekte und Gruppendynamik* – widmet sich der Alltagssituation, dass Führungsbeziehungen sich in den seltensten Fällen auf eine Führungsdyade beschränken. Für die Führung einer Mehrzahl von Personen ergibt sich deshalb die Frage nach den führungsbezogenen Besonderheiten. Der Leser gewinnt – auch anhand von Übungsaufgaben – Einsichten in das Zustandekommen der Gruppe, die häufig unterschätzten Effizienz- und Motivationseffekte und gruppentypische soziale Positionen in der Gruppe. Da Gruppeneffekte unabhängig von den Wünschen des Vorgesetzten, also emergent auftreten, kommt es darauf an, ihre positiven Wirkungen zu unterstützen und ihre negativen klug abzuschwächen. Der Umgang mit typischen Rollen in einer Gruppe ist hierzu ein gutes Übungsfeld. Erkenntnisse über die Eigenheiten von Gruppen sind heute speziell hilfreich, da gruppenorientierte Arbeitsformen zunehmen und Teamarbeit sich als erfolgreich erweist. In Organisationen firmieren – besonders eng – zusammenarbeitende Gruppen unter dem Begriff „Team“.

Im 4. Kapitel – *Gestaltung von Führungsbeziehungen* – werden für die Führungspraxis *alternative Gestaltungsmöglichkeiten* der Führung vorgestellt. Führung von Menschen konkretisiert sich in der Übernahme einer Rolle im Rahmen des Gruppenprozesses, sie ist meist aufgeteilt in einen aufgabenorientierten und einen sozio-emotionalen Part; die Beziehung zu einzelnen Mitarbeitern muss aus einsichtigen Gründen unterschiedlich ausfallen.

Die Gestaltung von Führungsbeziehungen kann auf vielfältige Weise realisiert werden. *Praktische Empfehlungen* zum erfolgreichen Führen setzen die Feststellung von Konturen mit einer abgrenzbaren Beschreibung der Verhaltensweisen als Führungsstil voraus. Der Leser wird deshalb mit einer verhaltensbezogenen Präzisierung des Konstrukts „Führung“ vertraut gemacht, indem beobachtbares Verhalten in Bezug auf empirisch ermittelte Dimensionen des Führungsverhaltens charakterisiert oder durch Einstufung anhand idealtypischer Führungsstil-Taxonomien beurteilt wird.

Menschen neigen dazu, bei Führungsstilen eine Haltung auszudrücken, die ihrem persönlichen Verhaltensstil entspricht. Dieses natürliche Verhalten kann entweder unterstützend oder dirigierend oder beides sein. Der *persönlichkeitstypische Verhaltensstil* ist in vielen Situationen durchaus effektiv. Anhand einer textintegrierten Kurzform des zweidimensionalen

Persönlichkeitsmodells DISG kann der Leser seinen persönlichkeitsstypischen Führungsstil feststellen. Die Nähe zu bekannten idealtypischen Spielarten der Führung wird diskutiert. Eine treffsichere Bestimmung des Führungsstils aus einer Persönlichkeitsanalyse scheidet oftmals womöglich daran, dass das reale Führungsverhalten von der motivationalen Orientierung beeinflusst wird.

Führungskräfte sind in der Lage, ihren Führungsstil zu wechseln. Erstens weil ihr Verhalten mehrfach und komplex motiviert ist, und zweitens infolge situativer Anforderungen. Dies zeigt sich in verschiedenen situativ gewählten Führungsformen. Seine *motivationale Verhaltensdisposition* kann der Leser durch den Selbsteinschätzungstest prüfen. Wegen der potenziell aktivierbaren Verhaltensflexibilität wird das Verhaltensgitter GRID bis heute als beliebtes und plausibles Trainingskonzept eingesetzt.

Die Führungsstilkonzepte haben bislang offen gelassen, welche abgrenzbaren Formen eines stilkennzeichnenden Führungsverhaltens auf der Mitarbeiterseite wahrnehmbare Effekte haben – wie Leistung, Anstrengung, Arbeitszufriedenheit. Eine dem führungspraktischen Interesse dienliche neuere empirisch-quantitative Untersuchung konnte aufzeigen, welches Führungsverhalten konkret zu positiven Ergebnissen führt. In einer innovativen Weiterentwicklung dieser Studienergebnisse wird für den Führungspraktiker transparent, dass allein ihre – in einer dritten Dimension „Effektivität“ erfassten – *Ausprägungen* darüber entscheiden, welche als *erfolgreich und weniger erfolgreich* einzustufen sind. Das wohl wichtigste Ergebnis der Studie ist: Besonders erfolgreiche Chefs verlassen sich *nicht* auf einen Führungsstil allein. Sie wechseln im Lauf einer Arbeitswoche den Stil – in fließendem Übergang und in unterschiedlichem Maß –, je nachdem, was die Situation jeweils erfordert.

Zur Praktizierung von Führungsstilen im Führungsverhalten sind einzelne *Führungsinstrumente* hilfreich. Sie sind meist organisationsweit vorhanden, führungspezifisch werden sie durch aktiven Einsatz im Führungsprozess.

Das Führungsinstrument der *Anerkennung und Kritik* ist insofern herausgehoben, als es in einer Führungsbeziehung alltäglich gebräuchlich sein sollte, immer wenn die Führungskraft auf Mitarbeiterleistungen wertend reagieren will und weil Mitarbeiter diesbezüglich außerordentlich erwartungsvoll sind. Eine angemessene Nutzung dieses Führungsinstrumentes prägt wesentlich die persönliche Beziehung zu Mitarbeitern.

Das *Mitarbeitergespräch* ist die übliche Form mündlicher Kommunikation zu zweit oder in Gruppen. Dabei werden Berichte erstattet, Vorgänge und Fehler analysiert, Vorgehensweisen koordiniert, Problemlösungen gesucht, Informationen ausgetauscht, Meinungen gebildet, Beschlüsse gefasst usw. In neueren Formen als Beteiligungsgruppen, Workshops und Zirkeln sollen Innovationen und Lernen stattfinden. Für die genannten Zwecke haben sich hinsichtlich des Stils unterschiedliche Besprechungsformen herausgebildet, die erfolgsorientiert trainierbar sind. Vergleichsweise hochgradig institutionalisiert sind verschiedene Arten der *Personal- und Vorgesetztenbeurteilung*; sie sind eine sehr geeignete Ergänzung, um periodisch über Leistungen von Führenden und Geführten zu diskutieren.

*Management by Objectives* besagt, dass Vorgesetzte und nachgeordnete Manager gemeinsam Ziele festlegen, ihren Verantwortungsbereich für Ergebnisse abstecken und auf dieser Grundlage die Leistungsbeiträge ihrer Mitarbeiter bewerten. Der Erfolg dieses Führungsinstrumentes wird wesentlich davon bestimmt, inwieweit der Leitidee motivierenden Führens folgend Arbeits- und Individualziele miteinander zu vereinbaren sind. Deshalb muss der Prozess der Zieldefinition partizipativ geschehen und sich an individuellen Fähigkeiten und Anspruchsniveaus orientieren.

*Führungsgrundsätze* sollen wert- und normsetzend für Mitarbeiter Orientierung bieten über das erwünschte Kooperations- und Leistungsverhalten in einer Organisation. In der Regel wird mit Führungsgrundsätzen ein partnerschaftlich-delegativer Führungsstil propagiert. Ihre Bedeutung wird in der Führungspraxis oft verkannt, meist deshalb, weil ihnen der Realitätsbezug mit Blick auf die gelebte Führungskultur innerhalb der Organisation fehlt. Sie sollten deshalb kompatibel zu anderen Führungsinstrumenten sein wie z. B. Mitarbeiterbeurteilung oder Auswahlgesprächen.

Im 5. Kapitel – *Führungspraxis in Führungskarrierestufen* – wird die spezifische Führungsrealität in vielfach beobachteten typischen Karrierestufen beleuchtet und es werden Anleitungen zu erfolgreichem Führungshandeln vorgestellt.

Als häufige Karrierestufe und Beispiel der gruppenzentrierten Führung wird die *Führung eines Projektteams* betrachtet. Mit der führungsverantwortlichen Praxis und dem Beweis ihrer *Führungsqualifikation* werden Mitarbeiter oft erstmalig in der Funktion als *Projektleiter* befasst. Dadurch eröffnet sich die zunehmend praktizierte Chance des Aufstiegs durch eine „Karriere in und durch Projekte“. Projektgruppen und andere temporäre Teams unterscheiden sich von den kontinuierlichen Formen der Gruppenarbeit, welche integrierter Bestandteil der regulären Arbeitsorganisation sind. Beispiele sind mit zunehmendem Handlungsspielraum klassische Arbeitsgruppen, Fertigungsteams und teilautonome Arbeitsgruppen. Ein Projekt ist allgemein eine inhaltlich und zeitlich abgegrenzte schwierige und gewichtige, relativ komplexe, oft anfangs intransparente, außerordentlich häufig erst- oder einmalige Aufgabenstellung. Kennzeichnend für die Projektarbeit sind ein umfassendes Führungskonzept – das Projektmanagement – und die Arbeitsform der Gruppenarbeit, die Formierung eines Projektteams sowie eine projektspezifische Organisation. Die Qualität der Zusammenarbeit wird durch die Qualität der Teambesetzung und die Qualität der Teamführung geprägt. Zur Erprobung und Anwendung der empfohlenen Gestaltung von Führungsbeziehungen werden Hinweise gegeben und konsequent die Möglichkeiten aufgezeigt, die das neue Prestige als Projektleiter bietet.

Dem Führungstildiskurs zugeordnet sind für die ersten „Gehversuche“ zur Führung konkrete *Anleitungen* zu der zur täglichen Realität gehörenden sogenannten *Führung von unten*. Durch das gewandelte Organisationsverständnis oder die gestiegene Qualifikation der Mitarbeiter ist es geboten, dass auch die Führenden geführt werden und sich führen lassen müssen. Die an konkreten Beispielen vorgestellten Handlungsempfehlungen gründen sich auf die erörterten interaktiven Möglichkeiten zur motivationalen Beeinflussung (siehe Kap. 2) sowie die Berücksichtigung persönlichkeitsstilgeprägter Verhaltenspräferenzen – des Chefs oder lateral der Kollegen.

Mit der Beförderung in eine *betriebliche Linienposition* muss jede Führungsperson in der Führer-Rolle Akzeptanz und Autorität erlangen und ihre Führungsweise an sichtbar gelebten Prinzipien verdeutlichen. Diese Postulate sind lernbar, vernünftig und anwendbar. Sie bilden das Fundament für eine dauerhaft erfolgreiche Führungsbeziehung.

*Kapitel 6 – Mikropolitische und symbolische Führung* – verweist auf bislang ausgeklammerte wesentliche emotionale Komponenten effektiver Führung, welche die rational geprägte personale Führung wirkungsvoll ergänzen, zugleich auch in einem erweiterten Führungsverständnis auf Individuum- und gruppenübergreifende polyzentrische Lenkungs- und Führungsphänomene.

*Mikropolitik eröffnet* Führungskräften, das Handeln der Mitarbeiter nicht nur direkt aufgrund übertragener Macht zu steuern, durch informelles mikropolitisch Agieren versuchen Vorgesetzte wie auch Mitarbeiter in oft kleinen Schritten, ihre eigenen Interessen in der Organisation – sogar anderweitig schädigend – durchzusetzen. Mikropolitik umfasst ein Arsenal jener Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, wie etwa Kontrolle von Information, Verfahren oder Situationen, bewusste Selbstdarstellung und gezielte Beziehungspflege.

Emotionale Komponenten enthält auch die anschließend erörterte *unternehmenskulturell* geprägte *symbolische Führung*. In einer erweiterten Perspektive der personalen Führung entsteht die symbolische Wirkung, wenn sie Ereignisse in der Arbeitsgruppe, in der Organisation oder in der Umwelt in einen „größeren“ Zusammenhang stellt, ihnen dadurch „Sinn“ gibt und für die Mitarbeiter vernünftig erscheinen lässt. Kultur prägt die Lebensäußerungen in einer sozialen Gemeinschaft. Sie enthält „Orientierungen“ über Ziele und Zwecke, Beziehungen, Verhaltenserwartungen, die Natur des menschlichen Handelns und Seins. Sie ist erkennbar an Symbolen, deren Ausprägungen die Kultur charakterisieren. Die Kultur ist das Ergebnis eines längerfristigen kontinuierlichen Prozesses. Eine „gute“, „gesunde“ oder „exzellente“ Kultur liegt vor, wenn sie als ungeschriebener Verhaltenskodex bei den Geführten verinnerlicht ist und so einwirkt, dass sie sich aufgrund ihrer Werthaltungen „automatisch“ bzw. „ohne Weiteres“ in erwünschter Weise verhalten. Die Organisationskultur ist gestaltbar und erfordert kulturbewusste Managerfähigkeiten.

*Kapitel 7 – Training der Führungsqualifikation und Führungseffektivität* – gibt konsequente Empfehlungen zur Qualifizierung von Führungspersonen und weist besonders auf die sogenannten Schlüsselqualifikationen zur Führungskompetenz hin.