

Wolfgang Kneer

Befunde vermittelter und bewerteter Führung

Eine empirische Untersuchung über die Zusammenhänge von
vermittelter und bewerteter Führung zur Identifikation von
erfolgsbedingenden Führungsaspekten – am Beispiel eines
Wirtschaftsunternehmens der Automobilbranche



**Bibliotheks- und Informationssystem der Carl von Ossiander Universität Oldenburg
2005**

Verlag/Druck / Bibliotheks- und Informationssystem
Vertrieb: der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
 (BIS) – Verlag –
 Postfach 25 41, 26015 Oldenburg
 Tel.: 0441/798 2261, Telefax: 0441/798 4040
 e-mail: verlag@bis.uni-oldenburg.de

ISBN 3-8142-0968-0

Vorwort

Die Möglichkeit zum Wachsen und Lernen beinhaltet die Freiheit und die Chance zu verantwortlichem Handeln. Führung ist eng verbunden mit verantwortlichem Handeln, Führung zu erlernen ist eine Chance in der eigenen Persönlichkeit und Selbstverantwortung zu wachsen. Ich habe daher die Chance genutzt, mir selbst Lernziele zum Thema Führung zu stecken und diese Untersuchung von Führung für die Verbesserung meiner täglichen Führungsaufgaben zu nutzen. Dabei möchte ich für mich selbst und für andere Lernchancen aufzeigen, in dem ich unberücksichtigte, aber wichtige und erfolgsbedingende Aspekte erläutere. Gerade die Verdeutlichung von Erfolgsaspekten der Führung (im Sinne einer Analyse subjektiver Sichtweisen) lässt Theorien entwickeln, die im Rahmen der Praxis angewendet, überprüft und evtl. bestätigt werden [Flick 1995, S. 31]. Die Untersuchung der Praxis bietet die Möglichkeit Führungstheorien zu verifizieren oder neue Ansätze zu finden. In Anlehnung an Foerster [1998, S. 41], Beck/Bonss [1989, S. 31], [Jeschke 1992, S. 221] wird es dabei keine absolute Richtigkeit, Wahrheit oder generelle Gültigkeit geben, die Chance liegt in der Verschiedenheit und darin, sie zuzulassen.

Werden Vielseitigkeit und deren Chancen auch bei der Führung zugelassen, was bei Hoffmann-Riem [1980] mit dem „Prinzip der Offenheit“ propagiert wird, entsteht ein recht komplexes Führungsgebilde. Die Komplexität bedingter und bedingender Aspekte macht deutlich, dass Führung auf unterschiedlichen Wegen entsteht, begründet, beobachtet, bewertet und vermittelt wird sowie auf unterschiedlichen Wegen zum Erfolg verhilft. Führung ist ein Prozess, der Qualifizierung, Training und Anwendung erworbener Wissensbausteine erfordert. Führung ist im allgemeinen Sprachgebrauch personenbezogen, so dass die erlebnisorientierte Untersuchung von personellen Verhaltensschemata eine wichtige Lernmöglichkeit darstellt [Flick 1995, S. 13ff]. Eine Möglichkeit für die Untersuchung der Entstehung, Vermittlung und dem Training oder der Anwendung von Führung ist die empirische Analyse der Praxis. Die Praxis gibt auch Aufschlüsse darüber, wie Führung beobachtet und bewertet wird, wobei eine eindeutige Bewertung der Führung oder des Führungserfolgs schwer fällt. Gerade dieser Sachverhalt führt dazu, dass die bedingenden Faktoren erfolgreicher Führung auch für die Bewertungskriterien herangezogen werden könnten, wobei die Faktoren, Aspekte oder Kriterien erst noch zu bestimmen sind.

Führung ist und bleibt auch in Zukunft der Grundbaustein für die wirtschaftliche Unternehmung und für den Erfolg einer Unternehmung. Erfolgreiche Führung zu erlernen, umzusetzen oder zu bewerten, ist nicht damit getan diese oder irgendeine weitere Arbeit zu lesen und die gewonnenen Kenntnisse abzuspeichern. Der wirkliche Gewinn liegt nicht nur in der Selbstreflexion des eigenen Handelns und dem Abgleich mit theoretischen oder empirischen Befunden, sondern darin die Selbstreflexion zur Weiterqualifikation zu nutzen und entsprechende Veränderungen selbst umzusetzen sowie in die Gesamtheit des sozialen Geflechts im Unternehmen zu implementieren.

Diese Gedanken leiten zur Analyse von erfolgsbedingenden Führungsaspekten über, die sich in der praxisorientierten Führungsvermittlung und Führungsbewertung wiederfinden und für alle Führungskräfte von großem Interesse sein werden. Die vorliegende Arbeit wird

nicht nur eine Forschung an der Praxis, sondern auch für die Praxis sein, wodurch gegenüber anderen Werken nicht nur vergleichsweise abstrakte Ergebnisse geliefert werden, sondern auch konkrete Verwertungsempfehlungen.

Ich selbst bin in einer Führungsfunktion tätig und interessiert daran, für das eigene Handeln sowie für das Handeln anderer Führungskräfte die erfolgsbedingenden Aspekte herauszufiltern. Nach dem Studium über „Internationale Wirtschaftsbeziehungen“ und der Diplomarbeit über die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen von Führungskräften in einem mittelständigen Unternehmen habe ich das Führungs-Nachwuchsgruppenprogramm der Daimler Chrysler AG, Werk Bremen, durchlaufen. In vielfältigen Seminaren wurden dabei gewünschte Muster eines Führungsverhaltens vermittelt, die sich in späteren Weiterbildungsbausteinen als Führungskraft wiederholten und auf Theorien Bezug nahmen, die im Studium und in der Fachliteratur zum Thema Führung vermittelt wurden. Nach dem Nachwuchsprogramm konnte ich sofort in die praktische Führungsarbeit einsteigen und zwei Jahre eine Teamleitung im Produktionsbereich Montage mit 15 zugeordneten Meistern und ca. 450 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen übernehmen. Danach habe ich in den planerischen Bereich gewechselt und leite derzeit zwei unterschiedliche Teams von Sachbearbeitern und Sachbearbeiterinnen in der Serienplanung C-Klasse. Die praktischen Erfahrungen in dieser Zeit¹, die vermittelten Kenntnisse und die Probleme „vor Ort“ haben mich veranlasst, das Thema Führung tiefer zu untersuchen. Besonders die vermittelten, anzuwendenden Methoden, die verschiedensten Situationen und die differenzierte Gestaltung des gelernten Führungsverhaltens für die unterschiedlichen Mitarbeiter gilt es hierzu im Vergleich zu den theoretischen Ansätzen von Führungsperformance und Führungserfolg zu verdeutlichen.

Die Untersuchung soll die Bewertungskriterien und Erfolgsfaktoren der Führung verdeutlichen sowie die Führungstheorien überdenken. Im Rückschluss sollen meine Erfahrungen und mein angeeignetes Wissen sowie die Ergebnisse aus dieser Untersuchung für die Optimierung unterschiedlich strukturierter und inhaltlicher Führungskräfte Trainings dem Unternehmen der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, genutzt werden.

Ich möchte mich bei dem hier untersuchten Unternehmen, das mir die nötigen Unterlagen zur Verfügung gestellt hat und sie zur Auswertung freigegeben hat (namentlich bei Herrn Knab, E2-Leiter des Personalbereiches), ganz herzlich bedanken. Bei Frau Heitkamp und Frau Zimmermann bedanke ich mich für die Diskussion und Anregung zu einzelnen inhaltlichen Themen.

Die Gestaltung und Erarbeitung dieser Arbeit hat einige Schwierigkeiten, viel Zeit und Mühe in Anspruch genommen, teilweise auch die Zeit und Mühe anderer mich darin zu unterstützen. Von daher möchte ich mich als erstes ganz besonders bei Herrn Prof. Dr. Thomas Breisig (Lehrstuhl für Personal und Organisation an der Universität Oldenburg) bedanken, der sich für mein Thema hat begeistern lassen und mit dem richtigen Ermessen Ziel, Konzeption und Erfolg der Arbeit erheblich mit beeinflusst hat. Ich möchte mich auch bei Herrn Junior-Prof. Dr. Siebenhüner für die Übernahme des Korreferats bedanken, da ich als „Externer“ nur einen geringen Beitrag für sein Lehrfach leisten konnte. Ebenso möchte

1 Die hierzu erstellte Untersuchung erhält durch meine mehrjährige Führungsarbeit der letzten vier Jahre, die eigenen Erlebnisse der Bewertung von Führungsarbeit im Werk Bremen der DaimlerChrysler AG und besonders durch die Teilnahme an den Bildungsaktivitäten für Führungskräfte einen wesentlichen Praxisbezug.

ich mich bei Herrn Prof. Dr. Schneider bedanken, weil ich durch sein Mittun bestärkt wurde, die Arbeit in Angriff zu nehmen. Des weiteren danke ich all denjenigen, die mir bei der Erarbeitung der wesentlichen Fakten für Theorie, Methodik und Empirie geholfen haben oder auch einen Einblick in deren Führungstätigkeit gegeben haben. Für die gestalterische Erarbeitung des Cover danke ich meiner Schwester Christiane Miller und für die lektorische Überarbeitung und Begleitung danke ich meiner Mutter und besonders meiner Frau Karen, die mir mehr als oft die nötige Zeit für die Erarbeitung gegeben hat, viele Diskussionen und Gedankenspiele mitgetragen hat und mich liebevoll unterstützt und stets motiviert hat, neben der beruflichen Führungsarbeit dieses Werk zu verfassen.

Bremen, den 18.12.2004

Wolfgang Kneer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Inhaltsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	14
Abkürzungsverzeichnis	16
1 Einführung	19
1.1 Aktuelle Diskussion über Führungserfolg bzw. erfolgreiche Führungsarbeit	20
1.2 Zielsetzung und Forschungsbeitrag der Arbeit	23
1.3 Aufbau der Arbeit	24
2 Grundperspektiven theoretischer Führungsansätze	27
2.1 Herleitung der Führungserfordernis	27
2.1.1 Unternehmensbegründung und Ziel der Sozialisation	27
2.1.2 Aufgabenorientierte Abgrenzung	29
2.1.3 Funktionstheoretisch institutionelle Abgrenzung	33
2.2 Abgrenzung und Verständnis des Führungsbegriffs	36
2.2.1 Management	36
2.2.2 Leadership	37
2.2.3 Führung	39
2.3 Problemstellung für die betriebliche Führung	41
2.3.1 Nöte und Rollendilemmata einer Führungskraft	42
2.3.2 Die „richtige“ Entscheidung treffen	45
2.3.3 Paradigmenwechsel	46
2.3.4 Veränderungs- und Innovationsängste	50
2.3.5 Mitarbeitermotivation oder „Bewegen der Mitarbeiter“	51
2.3.5.1 Anwesenheitsförderung durch Mitarbeitermotivation	53
2.3.5.2 Differenzierung inhaltlicher Motivationsschritte	55
2.3.6 Bedürfnis Führung zu vermitteln und zu trainieren	59
2.4 Führungsvermittlung	60
2.4.1 Möglichkeiten der Führungsvermittlung	60
2.4.2 Action Learning als Möglichkeit der Führungsvermittlung	63

2.4.3	Inhalte der Führungsvermittlung	66
2.5	Führungsbewertung und Erfolgsbestimmung	69
2.5.1	Abgrenzung Führungsperformance und Führungserfolg	70
2.5.2	Differenzierung der Bewertungsform	72
2.5.3	Unterscheidung nach Bewertungsperson	77
2.5.3.1	Rückmeldung durch Mitarbeiter	77
2.5.3.2	Rückmeldung durch vorgesetzte Führungskräfte	80
2.5.4	Bewertungseffekte	81
2.5.5	Bewertungskriterien des Führungserfolgs	85
2.5.6	Anforderungen an Kriterien	91
3	Synopse theoretischer Ansätze für Führungserfolgsbedingungen	95
3.1	Attributive Ansätze zum Führungserfolg	96
3.1.1	Können und Wollen der Mitarbeiter	97
3.1.2	Die Reifegradtheorie	99
3.1.3	Gruppengröße und Kohäsion	102
3.2	Eigenschaftstheoretisch begründete Führungskonzeption	102
3.2.1	Kausalansatz der Eigenschaftstheorie	103
3.2.2	Erwartete Kernkompetenzen einer Führungskraft:	106
3.2.3	Selbststeuerung über das „richtige“ Menschenbild	110
3.2.4	Selbstreflexion und Lernbereitschaft	112
3.2.5	Sonstige personenbezogene Erfolgskorrelationen	115
3.3	Situative Relativierung erfolgreicher Führungsrollen	116
3.3.1	Führungsrolle Kommunikationsmanager	118
3.3.2	Führungsrolle als Konfliktmanager	123
3.3.3	Führungsrolle als Effektivitätsmanager	125
3.3.4	Führungsrolle als Intrapreneur und Entscheider	127
3.3.5	Anforderung als Veränderungsmanager	129
3.4	Zusammenhänge zwischen Führungsstilen (Führungsverhalten) und Führungserfolg	132
3.4.1	Eindimensionale Ausprägung erfolgreichen Führungsverhaltens	135
3.4.2	Zweidimensionale Ausprägung erfolgreichen Führungsverhaltens	137
3.4.3	Mehrdimensionale Ansätze für die Ausrichtung erfolgreichen Führungsverhaltens	141
3.4.4	Zusammenfassung der unterschiedlich dimensional Ansätze	144
3.5	Zusammenhänge zwischen Anwendung von Führungsmethoden bzw. Führungsmodellen und Führungserfolg	146
3.5.1	Harzburger Modell	149
3.5.2	Systematisch zusammengestellte Partialmodelle der Führung	150
3.5.3	Herausragende Methodik der Führung über Ziele und Zielvereinbarungen (MbO)	159
3.5.4	Überleitung von MbO zur kybernetischen Regelung als Führungsmethodik	166

4	Methodologie	169
4.1	Möglichkeiten und Auswahl der Untersuchungsmethode	169
4.1.1	Fallstudienbetrachtung	170
4.1.2	Möglichkeiten methodischer Vorgehensweisen innerhalb einer Fallstudie	172
4.2	Qualitative und Quantitative Inhalts- bzw. Dokumentenanalyse	175
4.2.1	Effekte der qualitativen Dokumentenanalyse	176
4.2.2	Interpretation und Reduktion in der Datenauswertung	177
4.3	Konzeptualisierung der empirischen Untersuchung	178
4.3.1	Konstruktlimitierende Gütekriterien	179
4.3.2	Design und Vorbereitung der Vorgehensschritte	182
4.3.2.1	Schritt 1: Qualitative Synopse der Führungsvermittlungsaktivitäten	182
4.3.2.2	Schritt 2: Qualitative Synopse der Führungsbewertungsaktivitäten	183
4.3.2.3	Schritt 3: Zusammenfassung und Gegenüberstellung	184
4.3.2.4	Schritt 4: Ergebnisverwertung	185
5	Fallstudie vermittelter und bewerteter Führung in der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen	187
5.1	Unternehmensportrait DaimlerChrysler AG, Werk Bremen	187
5.2	Führung im Unternehmen, Organisation	189
5.3	Synopse der Führungsvermittlung im Unternehmen	190
5.3.1	Ziel der Führungsvermittlungsaktivitäten im Unternehmen	190
5.3.1.1	Differenzierung von Aktivitäten	191
5.3.1.2	Das Meisterentwicklungsprogramm	193
5.3.1.3	Das Nachwuchsgruppenprogramm	195
5.3.1.4	Die Production Management Group (PMG)	197
5.3.1.5	Das DaimlerChrysler Führungsseminar E4 (DCF-E4)	198
5.3.1.6	Fazit aus der Zielsetzung und den Konzeptionen der FKT	199
5.3.2	Vermittlung theoretischer Erfolgswzusammenhänge	200
5.3.2.1	Motivationelle Führung und Führungserfolg	200
5.3.2.2	Verhaltensspezifizierung durch den richtigen Führungsstil	203
5.3.2.3	Vermittlung attributiver Erfolgswzusammenhänge	204
5.3.2.4	Vermittlung der personenbezogenen Erfolgsabhängigkeiten	207
5.3.2.5	Fazit vermittelter Erfolgswtheorien	211
5.3.3	Vermittlung von aufgaben- und situationsbezogenen Führungsrollen	213
5.3.3.1	Unternehmensdefinition von Führung	214
5.3.3.2	Kommunikation und Information	215
5.3.3.3	Konfliktmanagement	223
5.3.3.4	Forderung nach einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)	227
5.3.3.5	Veränderungsstreben	232
5.3.3.6	Personalbeurteilung	234
5.3.3.7	Entscheidungsfindung und Entscheidungen treffen	235
5.3.3.8	Fazit vermittelter rollenspezifischer Erfolgswzusammenhänge	235
5.3.4	Vermittlung von anzuwendenden Führungsmethoden	237
5.3.4.1	Führen im Regelkreis	237

5.3.4.2	Sinnbildliche Führung mittels Visionen und Leitbilder	239
5.3.4.3	Führen mit Zielvereinbarungen, Management by objectives (MbO)	241
5.3.4.4	LEAD (leadership evaluation and development)	247
5.3.4.5	Führung im Sinne von MPS (Mercedes Benz Produktionssystem)	252
5.3.4.6	Wertorientierte Führung (WOF)	253
5.3.4.7	Fazit vermittelter Führungsmethoden	257
5.3.5	Zusammenfassende Stellungnahme zur vermittelten Führung	258
5.4	Synopse der Führungsbewertung im Unternehmen	262
5.4.1	Rückmeldung zur Führung durch Mitarbeiter aus MAB & MAF	263
5.4.2	Rückmeldung durch übergeordnete Führungskräfte	267
5.4.2.1	Zielerreichungsbilanz zur Zielvereinbarung	267
5.4.2.2	Rückmeldung aus der LEAD-Beurteilung	269
5.4.3	Zusammenfassung der Aspekte bewerteter Führung	272
5.5	Gegenüberstellung und Diskussion der Führungsvermittlung und Führungsbewertung	277
5.5.1	Schlussfolgerungen	281
5.5.2	Die Essenz von wesentlichen Aspekten der Führung	283
5.6	Optimierungspotentiale für das Unternehmen	288
5.6.1	Optimierungsansätze für die betrieblichen FKT	288
5.6.2	Verbesserungen an den Rückmeldeinstrumenten MAB, MAF, ZV und LEAD	297
5.7	Neue Ansätze zur Definition von Führungsperformance und Führungserfolg	302
6	Resümee	307
7	Literaturverzeichnis	315
Anhang 1		339
Anhang 2		341

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungskraft als Zielscheibe der Erwartungen	42
Abbildung 2: Regelkreisprinzip zum Entscheidungsmodell	46
Abbildung 3: Das Fehlzeitmaß (Krankenstand) im Netz von Bedingungen und Konsequenzen	54
Abbildung 4: Motivpyramide nach Maslow	56
Abbildung 5: Struktur eines ganzheitliches Trainingskonzeptes	64
Abbildung 6: Ablauf eines Action Learning Programms	66
Abbildung 7: Klassische und innovative Inhalte der Führungsvermittlung	68
Abbildung 8: Möglichkeiten der Leistungsbeurteilung	73
Abbildung 9: Skalierungsmöglichkeiten	74
Abbildung 10: Wege der Bewertung und Förderung von Mitarbeitern	75
Abbildung 11: Attributionstheorie	96
Abbildung 12: „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“	98
Abbildung 13: Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard	100
Abbildung 14: Reifegradanalyse der Führung, Mitarbeiter und Organisation	101
Abbildung 15: Kausalansatz der Eigenschaftstheorie	103
Abbildung 16: Kernkompetenzen einer Führungskraft	107
Abbildung 17: Johari - Window	113
Abbildung 18: Situative Determinanten des Führungsverhalten	117
Abbildung 19: Situationsbedingtes Führungsmodell	116
Abbildung 20: Sender-/Empfängermodell	121
Abbildung 21: Regelkreisprinzip der neuzeitlichen Aufgabendelegations-Führung	130
Abbildung 22: Führungsstiltheoretischer Ansatz	132
Abbildung 23: Zweidimensionale Ausprägung des Führungsverhaltens	138
Abbildung 24: Dreidimensionale Ausprägung des Führungsstils nach Reddin	143
Abbildung 25: Mehrdimensionalität der Bedingung des Führungsverhaltens	145
Abbildung 26: Unternehmenszielsystem	160
Abbildung 27: Spannungsfeld im Unternehmen	165
Abbildung 28: Führungsmethodik MbO im Regelkreis – 4 Schritte des Führens mit Zielvereinbarungen	166
Abbildung 29: Führen nach dem Regelkreisprinzip	167
Abbildung 30: DaimlerChrysler AG, Werk Bremen	187

Abbildung 31: Zahlen, Daten & Fakten zum betrachteten Unternehmen	189
Abbildung 32: Qualifizierungsprogramm der Führungskräfte im Jahr 2002	192
Abbildung 33: Meisterentwicklungsprogramm	194
Abbildung 34: Nachwuchsgruppenprogramm	196
Abbildung 35: Konzept der Production Management Group	197
Abbildung 36: DC Führungsseminar E4 – Aufbau	198
Abbildung 37: Zusammenfassung von Aspekten der FKT	199
Abbildung 38: Intensität der ganzheitlichen Entwicklung nach M-O-V-E	202
Abbildung 39: Wollen-Können-Modell zur schnellen Einschätzung von Mitarbeitern	204
Abbildung 40: Die Wechselbeziehung von innerer Einstellung und äußerer Wirkung	209
Abbildung 41: Problemdimensionen – Lerndimensionen	210
Abbildung 42: Unterschiedliche Betrachtungsseiten einer Nachricht (Blickwinkel)	219
Abbildung 43: Die drei Gesprächsebenen der Transaktion zwischen Sender und Empfänger	219
Abbildung 44: Portfoliodenken zur wertorientierten Unternehmensführung	231
Abbildung 45: Wandel in den Anforderungen zur Führung der DaimlerChrysler AG	232
Abbildung 46: Neue und Alte „Paradigmen“ im Werk Bremen (W67)	233
Abbildung 47: Die 20 Verhaltensweisen aus dem Führungsmodell W67	234
Abbildung 48: Management-Regelkreis (PDCA-Kreis)	238
Abbildung 49: Logo/Leitbild Werk Bremen bis Anfang 2003	239
Abbildung 50: Meilensteine im Zielvereinbarungsprozess	242
Abbildung 51: Zeitstrahl für die Methode „Führen mit Zielvereinbarungen“ aus MPS	244
Abbildung 52: Formularblatt Zielvereinbarung	246
Abbildung 53: LEAD-Prozess	249
Abbildung 54: DaimlerChrysler Unternehmenshaus der Wertorientierten Führung	256
Abbildung 55: Mitarbeiterfeedback im Rahmen von WOF	266
Abbildung 56: Die fünf Bewertungsstufen der Zielerreichung (Werte für Ebene 4)	268
Abbildung 57: Leadership-Kriterien	269
Abbildung 58: Performance Bewertungsformular aus LEAD	270
Abbildung 59: Management Portfolio aus LEAD	272
Abbildung 60: Professional Leadership Training (PLT)	291
Abbildung 61: Die aktive Trainingsphase im PLT	292
Abbildung 62: Das Leadership-Training im PLT	294
Abbildung 63: Assessment of Professionals im PLT	295
Abbildung 64: Reflektions- und Regelkommunikationsphase im PLT	296

Abbildung 65: Neue Führungserfolgsformel	302
Abbildung 66: Graphische Darstellung von Führungserfolg durch Einzelkriterien	304
Abbildung 67: Zusammenstellung eines Führungsmodells	311

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Elementare Führungsfunktionen/-aufgaben	30
Tabelle 2: Unterteilung der Führungskräfte	34
Tabelle 3: Rollenwidersprüche	44
Tabelle 4: Motivation und Demotivation	57
Tabelle 5: Führungsvermittlungsmöglichkeiten	62
Tabelle 6: „big – five“ Persönlichkeitsmerkmale	105
Tabelle 7: Menschenbilder	111
Tabelle 8: Kriterien der Menschenbildtheorie x/y nach McGregor	112
Tabelle 9: Führungsrollen	118
Tabelle 10: Neues Kontrollverständnis autoritärer Führung	133
Tabelle 11: Die 3 Fs zur Erweiterung des autoritären Führungsstils	134
Tabelle 12: Eindimensionale Ausprägung der Führungsstile	135
Tabelle 13: Partialmodelle der Führung	151
Tabelle 14: Typologie der Forschungsmethoden nach Objekt und Zeitpunkt	170
Tabelle 15: Anwesenheitsförderndes, motivationsorientiertes Führungsverhalten	201
Tabelle 16: Kriterien der vereinfachten Attribution	206
Tabelle 17: Zusammenfassung der Aspekte vermittelter Theorien über Führungserfolgskorrelationen	212
Tabelle 18: Sende- und Empfangsinhalte einer Nachricht	221
Tabelle 19: Formen des Zuhörens	222
Tabelle 20: Zusammenfassung vermittelter rollenspezifischer Erfolgskorrelationen	236
Tabelle 21: Sieben wesentliche Methoden gemäß dem Regelkreisprinzip	237
Tabelle 22: Leadership Kriterium 1 (<i>Denkt und handelt strategisch und gibt Orientierung</i>)	248
Tabelle 23: Leadership Kriterium 2 (<i>Initiiert und treibt Veränderungen</i>)	248
Tabelle 24: Leadership Kriterium 3 (<i>Fordert und ermöglicht Top-Performance</i>)	248
Tabelle 25: Leadership Kriterium 4 (<i>Geht mit Wissen und Information professionell um</i>)	249
Tabelle 26: Leadership Kriterium 5 (<i>Schafft Wertschöpfung und handelt im Sinne des Unternehmens</i>)	249
Tabelle 27: Inhalte PVM (Performance Validation Meeting)	250
Tabelle 28: Inhalte EDC	251

Tabelle 29: MPS – Methoden „Führung“	253
Tabelle 30: Eckpfeiler der Wertorientierten Führung	254
Tabelle 31: Zusammenfassung vermittelter Führungsmethoden	257
Tabelle 32: Zusammenfassung aller Aspekte vermittelter Führung	260
Tabelle 33: Fragen zur Führung aus der MAB	264
Tabelle 34: Abgefragte Aspekte im Mitarbeiterfeedback	267
Tabelle 35: Synopse der Führungsaspekte aus MA - Rückmeldungen	274
Tabelle 36: Zusammenfassung aller Aspekte durch FK bewerteter Führung	276
Tabelle 37: Vergleich der Gewichtung von Führungsaspekten	278
Tabelle 38: Vergleich vermittelter und bewerteter Führung	280
Tabelle 39: Auswertung der Gesamtgewichtung von Führungsaspekten	285
Tabelle 40: Die am höchsten gewichteten Aspekte der Führung	286
Tabelle 41: Vergleich der Führungsaspekte der empirischen Untersuchung und LEAD	299
Tabelle 42: Neugestaltung der Führungsaspekte (Anlehnung an LEAD)	301
Tabelle 43: Die wichtigsten erfolgsbedingenden Führungsaspekte	309

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
AcL	Action Learning
AG	Aktiengesellschaft
A/K/V	Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung
AOF	Aufgaben orientierte Führung
AS	Aufgabenstruktur
COMPASS	Competence Planning and Appraisal System
COS	Chrysler Operating System
DCF-E4	DaimlerChrysler Führungsseminar E4
E1, E2, E3, E4, E5	jeweilige Führungsebene (E), von Werkleiter (E1) bis Meister (E5)
EDC	Executive Development Conference
EFA	Entwicklung, Förderung und Anerkennung
EI	Erfolgsindex
FGB	Führer-Geführten Beziehung
FK	Führungskraft
FKT	Führungskräfte training(s)
FV	Führungsverhalten
GF	Gewichtungsfaktor
GFP	Geschäftsfeld PKW
HRD	Human Resources Development
INWG	Internationale Nachwuchsgruppe
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LEAD	Leadership Evaluation And Development
LOS	Leader Observation System
LPC	Least Preferred Coworker
LV	Leadershipverhalten
MA	Mitarbeiter
MAB	Mitarbeiterbefragung
MAF	Mitarbeiterfeedback
MbC	Management by Controll (Führen durch direkte Kontrolle)

MbCom	Management by Communications
MbD	Management by Delegation
MbE	Management by Exception
MbM	Management by Motivation
MbO	Management by Objectives
MbS	Management by Systems
MbV	Management by Visions
MCG	Mercedes Benz Car-Group
MEP	Meister Entwicklungs- Programm
MOC	Montage C-Klasse
MPS	Mercedes Benz Produktionssystem
MQ	Markenqualität
MVP	Meistervorbereitungsprogramm
NLEB	Neue Leistungs- und Entlohnungsbedingungen
NWG	Nachwuchsgruppe
PCE	Personal Center Entwicklung
PBE	Personal Betreuung und Entwicklung
PES	Personal Entwicklungs-Station
PDCA	Plan, Do, Check, Act (- Regelkreis)
PKW	Personenkraftwagen
PLP	Problemlösungsprozess
PM	Positionsmacht
PMG	Production Management Group
PLT	Professional Leadership Training
POC ³	Planning, Organizing, Commanding, Coordination, Controlling
PODSCORB	Planning, Organizing, Directing, Staffing, Coordinating, Reporting, Budgeting
PRINCESS	Planning, Representing, Investigating, Negotiating, Coordinating, Evaluating, Supervising, Staffing
PVM	Performance Validation Meeting
REZEI	Reorganisation der Zeitwirtschaft
RONA	Return on net assets
SOB	Sozialberatung

TMS	Team Management Systems
TN	Teilnehmer
TPS	Toyota Production System
TQM	Total Quality Management
TVP	Teamleitervorbereitungsprogramm
TZI	Themen Zentrierte Interaktion
US-GAAP	United States – Generally Accepted Accounting Principles
VBM	Value based management
WOF	Wertorientierte Führung
W67	DaimlerChrysler AG Werk Bremen (Standortnummer 67)
ZE	Zielerreichung
ZV	Zielvereinbarung

Einführung

Nach den wirtschaftlichen Krisenjahren um 1970 fand Führung¹ in wirtschaftlichen Unternehmungen² im Wesentlichen durch die Anwendung von Methoden statt. Basierend auf der allgemein gültigen Methodenlehre und der wissenschaftlichen Betriebsführung (Taylor³) hat Führung die Einhaltung von starren Standards bestimmt und eine deutliche Veränderung des Kostendenkens in der Führung hervorgerufen. In den 90er Jahren traten Veränderungen ein, die bei weitgehender Methodenfreiheit Führen über Ziele postulierten. Die Führung verlief stark ergebnisorientiert und ließ eine Verwirklichung aber auch eine Vonselbständigung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen⁴ zu. Basis hierfür waren Zielvereinbarungen und unterschiedlichste Beraterkonzepte jedoch ohne eine verbindliche Methodenlehre.

Heute ist die Führungslehre⁵ einen Schritt weiter. Sie besagt, dass über Ziele und standardisierte Methoden geführt wird. Grundlage hierfür sind Zielvereinbarungen und eine moder-

-
- 1 Für die Abgrenzung und Definition des Führungsbegriffs verweise ich hier auf Kapitel 2.2.
 - 2 In Anlehnung an Ulrich [1974], Malik [1981] und Brandl [1989] lässt sich eine theoretische Strukturierung des sozialen Systems Unternehmung durch klassische systemtheoretische Kategorien charakterisieren. Unternehmungen stellen Ganzheiten dar, die bei einer Beeinflussung stets im Wirkungsgefüge der gesamten, relevanten Systemkomponenten zu betrachten sind. Es sind zudem dynamische und sich entwickelnde Systeme, die wiederum in ein Netzwerk von Beziehungen eingebunden sind und eine hohe Komplexität aufweisen. Im Sinne einer kybernetischen Kategorie kann die Führung im Unternehmen vordergründlich als Steuerung und Kontrolle von komplexen sozialen Systemen erfasst werden.
 - 3 Taylor schuf als Generaldirektor der Manufacturing Investment Company (1890–93) das System des „scientific management“, in das er kaufmännische sowie ingenieurwissenschaftliche Organisationsmethoden integrierte. Besondere Beachtung schenkte er dem Rationalisierungsprozess durch die Zerlegung von Arbeitsprozessen und Eliminierung unwirtschaftlicher Anteile [Meyers 1986, Bd. 14, S. 84].
 - 4 Aus Gründen der Vereinfachung ist hauptsächlich die männliche Formulierung Führungskraft, Vorgesetzter und Mitarbeiter gewählt. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit weisen jedoch keine geschlechtsspezifischen Unterschiede auf, was auch dazu anleiten soll, die Gleichberechtigung der Frauen im Management zu fördern, da in dem untersuchten Unternehmen, wie in vielen vergleichbaren Unternehmen, das Management von einem deutlich höheren männlichen Anteil geleitet wird. Müller/Dachler [1988, S. 45] verweisen hierbei auf das männlich ausgeprägte Vorverständnis durch männliche Attribute im Management. Dem möchte ich vorweg entgegenen, als dass meine empirische Untersuchung sich auf schriftlich fixierte Dokumente eines Unternehmens bezieht, die überwiegend durch den Personalbereich des Unternehmens erstellt worden sind. Gerade aber der Personalbereich ist in Relation zu allen anderen Bereichen wesentlich stärker durch Frauen besetzt. Dies würde implizieren, dass die aufgestellten Aspekte erfolgreicher Führung eher weiblicher Konnotation entsprechen. Ich gehe allerdings davon aus, dass die schriftlich fixierten Untersuchungsgegenstände geschlechterneutral ausgerichtet sind und die vorliegende Arbeit zu der Aufdeckung geschlechterunabhängiger Erfolgsfaktoren für die Führung beiträgt.
 - 5 Die Führungsforschung ist der Führungslehre voraus, denn deutlich ist, dass die Führungslehre weitestgehend auf allgemeine, leicht zu vermittelnde und eher einfache Aspekte zurückgreift, während die Führungsforschung Details und Entwicklungen aufdeckt, die das Gebiet der Führung als nicht mehr einzugrenzen erscheinen lassen. Biedermann [1989, S. 9], Müller/Dachler [1988, S. 39ff] und Manchen-Spörrli [2000, S. 11] kritisieren hierzu die Anhäufung immer weiterer Details theoretischer Bezüge in der Führungsforschung, die von der Realität der Führungsvermittlung weit entfernt versucht ein vollständiges Bild zu erzeugen, jedoch immer weniger wirkliche Kernaspekte beleuchtet.

nisierter Methodenlehre. So bedienen sich heute immer mehr Unternehmen ganzheitlicher Produktionssysteme und Leitprinzipien.

Werden die Standardisierungsprozesse als stetige Weiterentwicklung für die Führungsvermittlung⁶ genutzt und spezifische aber weiterentwicklungsfähige Rahmenbedingungen (Prinzip der flexiblen Standardisierung nach Ohno⁷) für die Führungsbewertung⁸ berücksichtigt, so können vermittelte Aspekte mit den Erwartungen des Umfeldes und Erwartungen bei der Bewertung von Führung abgeglichen werden. Hieraus leitet sich die Intention der vorliegenden Arbeit ab, die vermittelte Führung der bewerteten Führung gegenüberzustellen, um erfolgsbedingende Kernaspekte der Führung zu finden, eine Optimierung der Vermittlung und Bewertung zu ermöglichen und über die Untersuchungsmethode eventuell weitere Erkenntnisschritte zu erhalten.

Das Thema Führung ist seit vielen Jahren ein Aspekt in der Verhaltensforschung, in betriebswirtschaftlichen Studien und vor allem in der Optimierung von Unternehmensstrukturen und Unternehmensprozessen. Führung ist das zentrale Element zur Unternehmenssteuerung und zur Sicherung des Unternehmenserfolgs. Dabei wird dieser Erfolg, der vielfach mit Führungserfolg⁹ gleichgesetzt wird, sehr unterschiedlich diskutiert.

1.1 Aktuelle Diskussion über Führungserfolg bzw. erfolgreiche Führungsarbeit

Eine Unternehmung wird in der Wirtschaft heutzutage als erfolgreich bezeichnet, wenn sie ihren Unternehmenswert steigert (nach US-GAAP = value added), Gewinne erzielt (nach US-GAAP = operating profit) und somit eine positive Gesamtkapitalrendite erlangt (nach US-GAAP = RONA)¹⁰.

6 Auf den Begriff der Führungsvermittlung, die Möglichkeiten der Gestaltung und die Inhalte werde ich in Kapitel 2.4 näher eingehen.

7 Ohno schuf als Produktionschef von Toyota das TPS (Toyota Production System) und wesentliche Methoden, auf denen das TPS basiert (Bsp.: workplace management, Standardisierung, Kaizen bzw. KVP, just-in-time etc.). Flexible Standardisierung bedeutet hier nicht nur die stete Weiterentwicklung und Anpassung von Standards ohne den methodischen Prozess der Weiterentwicklung zu vernachlässigen, sondern sie als permanente Stütze zur Veränderung und Verbesserung zu nutzen. Vgl. <http://www.t-son.co.uk/origins/ohno.htm>

8 Auf den Begriff der Führungsbewertung, die Möglichkeiten der Bewertung und die Kriterien werde ich in Kapitel 2.5 näher eingehen.

9 Zur Begriffsbestimmung des Führungserfolgs verweise ich auf Kapitel 2.5.1

10 US-GAAP ist das derzeit international anerkannte US-amerikanische System der externen Rechnungslegung. Hierbei geht es vor allem um „Fair Presentation“, d. h. einer zutreffenden Darstellung der wirtschaftlichen Lage. Vgl. DaimlerChrysler, Apples & Oranges, S. 108 und <http://intra1.daimlerchrysler.com/zentrale/value-based-management/wofinhalt/steuerung/index.html> vom 05.02.2003. Gemäß Deutschem Rechnungslegungs-Standards Committee (DRSC) sind international agierende Konzerne von der deutschen Norm nach HGB befreit (siehe auch §292a HGB). Operating profit ist definiert als der Saldo von Erträgen und Aufwendungen des betrieblichen Bereichs – und ist Grundlage für Vereinbarung und Verfolgung von Ergebniszielen. Der RONA (Return on Net Assets) ist eine Gesamtkapitalrendite (bei einem vorgegebenem Mindestverzinsungsanspruch) und stellt die periodenbezogene Verzinsung des eingesetzten Kapitals dar. Der RONA dient als Beurteilungsmaßstab für das Wirtschaften mit der Ressource Kapital und relativiert die Aussage des Operating profit durch die Größe des Mitteleinsatzes. Value added (Wertbeitrag) ist eine Erfolgsgröße, die einen Periodenerfolg (auf Basis Operating profit) nach Abzug der Kosten für die Höhe des eingesetzten Kapitals oder der Kosten für dieses Kapital ermittelt. Der Wertbeitrag misst die Wertschöpfung einer Periode. Vgl. hierzu auch die Ermittlung der Wertschöpfung in Breisig [1990d, S. 129] und DaimlerChrysler, Grundprinzipien der wertorientierten Unternehmensführung, S. 14–16

Aus normativer Sicht ist der Unternehmenserfolg die Bewertung der Organisationswirkungen [Neuberger 1976, S. 181], wobei kaum eine Unternehmung, die Güter oder Dienstleistungen produziert, nur eine einzige Wirkung (z. B. operativer Gewinn) hat.

Eine gleichzeitige Optimierung von verschiedenen Organisationswirkungen (z. B. Gewinn und Zufriedenheit) bedingt die Priorisierung wichtiger Aspekte (im Sinne von damit verbundenen Richtlinien, Handlungsanleitungen und Bewertungskriterien für die Organisationsmitglieder) sowie Einflussgrößen auf den Handlungserfolg. Es besteht daher ein unverkennbarer Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg als Organisationswirkung, den Organisationsvariablen und den bedingenden Umfeldfaktoren. Oftmals wird der Unternehmenserfolg in Abhängigkeit zur Führung des Unternehmens gesehen (im Sinne einer Organisationsvariablen) und dem Führungserfolg gleichgesetzt¹¹, woraus sich die Frage nach der optimalen Führung bzw. nach dem optimalen Führungsverhalten und damit nach den erfolgsbedingenden Aspekten der Führung ergibt¹². Ich habe diese Frage aufgegriffen und sie zum Ziel meiner empirischen Untersuchung gemacht, ohne dabei vorab von einer Trennung eigenschaftsspezifischer, situationsorientierter oder verhaltensspezifischer Aspekte auszugehen¹³.

Die Erklärungsversuche in der Fachliteratur über die Bedingungen eines erfolgreichen Führungsverhalten sind sowohl im Führungsstil, den Eigenschaften der Führungskraft, der Situation, der Interaktion¹⁴ als auch in der Anwendung von Methoden zu finden¹⁵. Die dabei aufgestellten Theorien über etwaige Zusammenhänge zum Führungserfolg werden zum Teil kritisch hinterfragt und auf Nachhaltigkeit untersucht¹⁶. Bürke [2000, S. 7] und Höfer [1997, S. 16] stellen hierzu fest, dass die Verkettung von einzelnen Führungsbedingungen und Führungstheorien als ganzheitlich betrachtete Personalführung und -entwicklung in den letzten Jahren in das zentrale Interesse der Führungsforschung und der Wirtschaftsunternehmen gerückt ist. Dabei sehen Bürke & Höfer [a.a.O] gerade in der ganzheitlichen Betrachtung und der Bewältigung der Komplexität einen wesentlichen Erfolgsfaktor.

-
- 11 Vgl. Baggett [1997] und wörtlich in <https://intranet.cp.siemens.de/cpld/cgi-bin/index.pl?href=/leadership/SLF/Capa/index.de.html> vom 10.12.2002: „Die Fähigkeiten unserer Führungskräfte sind die Grundlage unseres Erfolges“.
 - 12 Alfi [2002, S. 12] und Hinterhuber et al. [1999, S. 33] bestätigen dies mit der These, dass die Frage, „wie bringe ich mein Unternehmen und mich selbst zum Erfolg“ Führungskräfte und die, die es werden wollen, mehr als die meisten anderen Themen bewegt.
 - 13 Zur Methodologie und Konzeptualisierung meiner empirischen Untersuchung verweise ich auf Kapitel 4.
 - 14 Der Begriff der Interaktion ist sehr unterschiedlich belegt. Tröndle [1987, S. 8] z. B. betont hierzu die inter-personalen Prozesse. Da hiermit sowohl verbale als auch nonverbale Prozesse zu verstehen sind, möchte ich die Interaktion im Führungsprozess als alle unterschiedlich gearteten Kommunikations- und Konditionierungsprozesse zwischen den Akteuren innerhalb des Führungsprozesses verstehen. Siehe hierzu auch die Ausführung zum Führungsbegriff in Kapitel 2.2.3.
 - 15 Vgl. Lehrbrief Führung der TU Chemnitz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (<http://www.ibim.de/management/3-1.htm>) von 07/2002
 - 16 Hierzu möchte ich vor allem die Ausführungen von Neuberger [1995 & 2002] heranziehen, der die Theorien der Bedingungen des Führungserfolgs sowie die Messungen bzw. Beurteilungen von Führungsverhalten und Führungserfolg kritisch überdenkt.

Brandl [1989, S. 146] sieht Tendenzen, dass die Erfolge auf Handlungen der Führungskräfte und auf das dadurch beeinflusste „Klima“ der Organisation zurückzuführen sind¹⁷. Berthel [1997], Witte [1987], Vogt [1995] und Malik [2001] deuten eher in der Erreichung ökonomisch messbarer Ziele der Organisation und in der Organisationseffizienz sowohl die Stellhebel als auch die Bemessungsgrundlage für eine erfolgreiche Führungsarbeit¹⁸.

Jumpertz [2003, S. 16] vertritt die Ansicht, dass für eine erfolgreiche Führungsarbeit eine Mischung aus Ergebnisorientierung, Kommunikationsfähigkeit und Kundenorientierung die aktuell notwendigen Kompetenzen einer Führungskraft ausmachen¹⁹. Jumpertz [2003a, S. 14] referiert auch über wichtige Führungseigenschaften in Krisenzeiten und sieht in Wahrhaftigkeit, Belastbarkeit und Begeisterungsfähigkeit die entscheidenden erfolgsbedingenden Führungsaspekte²⁰. Uepping & Lottermann [1997] fordern für eine moderne Führung Strategieorientierung und Sinnvermittlung für eigenverantwortliches Handeln als wesentliche Führungskompetenzen im Sinne von Verhaltenskriterien. Baggett [1997] beschreibt mit „direction, motivation, action and accountability“ die Instrumente der Führung, um der Organisation zum Erfolg zu verhelfen. Then [1995] erkennt in der Gleichstellung von humanorientierten Verhaltenskriterien und leistungsorientierten Produktivitätszielen die Basis für erfolgreiche Führungsarbeit.

Ich stelle fest, dass aufgrund der reichhaltigen Literatur zum Thema Führung und den unterschiedlichsten Studien die Varianz der Erfolgsbedingungen sehr umfangreich ist. Dabei werden Eigenschaften von Führungskräften, situative Anpassungsstrategien, unterschiedliche Führungsrollen, Führungsmethoden, -modelle und -prinzipien immer wieder als Erfolgsgarant der Führung postuliert und gleichsam kritisiert. Eine Eindeutigkeit scheint es (selbst in der Vermischung) dabei nicht zu geben. Es darf eher von der „Ökologie der Ideen“ gesprochen werden und einer eventuellen Notwendigkeit, den Meinungspluralismus über die Erfolgskonzeptionen bestehen zu lassen [Jeschke 1992, S. 221]²¹.

Zusammenfassend möchte ich hier erwähnen, dass unterschiedlichste, erfolgsbedingende Aspekte hervorzuheben sind, die auch unterschiedlichstem Ursprung sind. Auf den theoretischen Hintergrund dieser erfolgsbedingenden Aspekte als Basis für meine empirische Untersuchung werde ich in Kapitel 3 eingehen. Zunächst möchte ich jedoch die Zielsetzung und den Forschungsbeitrag meiner Arbeit erläutern.

17 Auch wenn der Bezug von Brandl [1989] auf Darstellungen von Haggerty [1981], Peters/Watermann [1982] und Iacocca [1987] nicht mehr aktuell erscheinen, so lassen sich neuere Werke von Wiedekin [2002], Giuliani [2002] etc. aufführen, die ähnliche Bezüge liefern und somit auch der Tendenz weiter folgen.

18 Vgl. hierzu auch die ausführlicheren Erläuterungen zu Führungsperformance und Führungserfolg in Kapitel 2.5

19 Die Aussagen von Jumpertz [2003] gehen auf eine Studie der Siemens VDO Automotiv AG zurück, die bei 22 Managern über mehrere Befragungsdurchgänge zukunftsorientierte Erfolgsbedingungen analysiert hat. Das Ergebnis zeigt unter anderem, dass Team- und Lernfähigkeit sich hinter der unternehmerischen ergebnisorientierten Führung einordnen.

20 Die Aussagen von Jumpertz [2003a] gehen auf eine Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg mit einer Stichprobe von 267 Führungskräften zurück. Eine wichtige Aussage der Studie ist jedoch auch, dass 81 Prozent der Befragten zugaben, dass sie selbst so stark unter Zeitdruck (87 Prozent) und unter Erfolgszwang (78 Prozent) stehen, dass sie ihre Aufgaben in der Personalführung nicht in dem Maße gerecht werden, wie sie es eigentlich für sinnvoll erachtet hätten.

21 Vgl. Jeschke [1992, S. 221ff] und Mintzberg [1990]

1.2 Zielsetzung und Forschungsbeitrag der Arbeit

Die Reihe von unzähligen Werken und Untersuchungen, die in der Literatur zum Thema Führung und zum Führungserfolg zu finden sind²², soll nicht um eine weitere Beschreibung von einem eigenen Erfolgsleitfaden erweitert werden, denn hierzu finden sich in fast allen Unternehmen Führungsgrundsätze, -modelle und ein erheblicher Literaturbestand mit vermeintlichen „Erfolgsrezepten“ optimaler Führung²³. Vielfach werden diese „Erfolgsrezepte“ auch durch Qualifikationsbausteine oder sogenannte Führungskräfte trainings an die Führungskräfte vermittelt. Dabei stellt sich die Frage, ob die alleinige Vermittlung von Führungswissen/-grundsätzen/-modellen oder optimalem Führungsverhalten ausreicht, die Erwartung an eine optimale Führung zu befriedigen oder ob die Bewertung/Erwartung von den vermittelten Inhalten abweicht. Es ist zu prüfen, was als „erfolgsversprechende“ Führung vermittelt werden sollte und wie Führungserfolg gemessen oder bewertet werden sollte. Daraus ergibt sich, dass die Führung, deren Vermittlung und Bewertung, sich somit einer Qualitäts- bzw. Erfolgsprüfung unterziehen muss²⁴.

Ich möchte daher an einem Fallbeispiel der Praxis die Vermittlungsinhalte erfolgsversprechenden Führungsverhaltens sowie deren Wirksamkeitskontrollen hinterfragen, und prüfen, welche Aspekte erfolgreiche Führung bedingen. Dies hat mich zu der folgenden Zielsetzung der Untersuchung veranlasst.

Die vorliegende Arbeit „Befunde vermittelter und bewerteter Führung – Eine empirische Untersuchung über die Zusammenhänge von vermittelter und bewerteter Führung zur Identifikation von erfolgsbedingenden Führungsaspekten – am Beispiel eines Wirtschaftsunternehmens in der Automobilindustrie“, soll die vermittelten Grundlagen zu einem erfolgsversprechendem Führungsverhalten²⁵ mit den Rückmeldungen zur Führungsperformance bzw. zum Führungserfolg vergleichen. Der angestrebte Vergleich basiert auf der These, dass ein anderes Führungsverhalten vermittelt wird, als es im Anschluss in der Praxisumsetzung erwartet oder bewertet wird²⁶. Hierbei trägt der sogenannte Erfolg eine erhebliche Bedeutung, der durch die Erarbeitung entsprechend positiver Einflussgrößen (Aspekte oder Kriterien erfolgreicher Führung, die noch zu bestimmen sind) bewertet werden kann. Neuberger [2002, S. 434] schreibt hierzu, dass gerade „... das Endprodukt von Führung, der ‚Erfolg‘, vergleichsweise wenig theoretische und empirische Beachtung gefunden hat“. Auch im Lehrbrief der TU-Chemnitz ist nachzulesen, dass hierzu „... noch ein für die Führungsfor-

22 Hierzu verweise ich auf Neuberger [2002], der verschiedenste empirische Studien vergleicht und kommentiert sowie die zahlreichen Memoiren erfolgreicher Manager oder Personen, die das „Geheimnis ihres Erfolges“ vermarkten.

23 Vgl. Cube (von) [2000], der auf vermeintliche Erfolgsrezepte so zu sprechen kommt, dass Leistung nur dann erzielt wird, wenn eine Person oder Organisation Lust daran hat, Leistung zu erbringen.

24 Lang [2001, S. 14] schreibt hierzu: „Führungsqualität kann nur dann entstehen und wachsen, wenn das Verhalten der Führungskräfte hinsichtlich Effizienz und Wirksamkeit auch regelmäßig hinterfragt wird.“

25 Gebert [2002, S. 32f] spricht besonders bei den Erklärungsansätzen zur Korrelationen mit dem Führungserfolg die Frage nach den vermittelten Merkmalen an. Dabei wird auch bei ihm in den folgenden Ausführungen die Komplexität des führungsbezogenen Handelns deutlich.

26 Die hier aufgestellte These entstammt sowohl meinen eigenen Erfahrungen als auch den Aussagen unterschiedlicher Führungskräfte des Unternehmens, die ich während der FKT und der täglichen Führungsarbeit mitgeteilt bekommen habe.

schung sehr wichtiger, wenn auch nur selten präziser behandelter Begriff unerwähnt geblieben (ist): der Führungserfolg!²⁷

Es ist daher besonders wichtig, den Führungserfolg sowie dessen Bestimmungskriterien zu untersuchen [Alfi 2002, S. 2]. Die in dieser Arbeit aufzuzeigenden Divergenzen oder Zusammenhänge zwischen vermittelter und bewerteter Führung sollen als Erkenntnisse für das Unternehmen und die Wissenschaft dienen. Dabei sind die Erkenntnisse für das Unternehmen als Optimierung der Führungskräfte Trainings, als Optimierung der Rückmeldung zur Führungsperformance und einem einheitlichen Verständnis von Führung zu nutzen. Die Wissenschaft kann wesentliche Erkenntnisse aus dem Theorie-Praxis-Vergleich für die Führungsforschung gewinnen. Dies soll auch helfen die theoretischen Ansätze zur Definition des Führungserfolges zu erweitern, zu überdenken und für die Anwendung in der Praxis zu optimieren.

Zusammenfassend soll die empirische Untersuchung der vermittelten und bewerteten Führung an einem Fallbeispiel aus der Praxis erstens zur stetigen Verbesserung der Vermittlung von Führungsverhalten in Führungskräfte Trainings (nachfolgend mit FKT bezeichnet), Leitfäden und sonstigen Qualifizierungsmaßnahmen dienen. Zweitens dient dieser Abgleich der Optimierung der Bewertungsinstrumente und der Bewertungskriterien. Drittens lassen sich daraus die wesentlichen, erfolgsbedingenden Aspekte der Führung herauskristallisieren, um Anhaltspunkte zu gewinnen, wie Führungserfolg erreicht wird.

Meine Untersuchung soll einen Beitrag dazu leisten, die im praktischen Fallbeispiel der DaimlerChrysler AG erworbenen Erkenntnisse über das Verständnis von Führung und deren komplexen Zusammenhänge hierzu sowohl für die Wissenschaft als auch für das untersuchte Unternehmen selbst zu erhöhen. Ich habe bewusst ein global tätiges Großunternehmen ausgesucht, da das Thema Führung einen globalen Charakter beinhaltet und eine besonders große Bedeutung in sich trägt, wenn viele und unterschiedlichste Personen zusammenkommen, um ein gemeinsames (Unternehmens-)Ziel zu verwirklichen.

Schwerpunkte der vorliegenden Arbeit sind die Strukturen heutiger Messungen der Führungsperformance bzw. des Führungserfolges sowie die Inhalte vermittelter Führung in Wirtschaftsunternehmen, die in den Führungstrainings implementiert sind, um die erwartete Führungsperformance zu ermöglichen. Um diesen Aspekten gerecht zu werden, bedarf es der qualitativen Untersuchung der vermittelten und bewerteten Führung auf erfolgsversprechende Führungsaspekte sowie einer quantitativen Synopse zur Gewichtung dieser Aspekte, die mich zu folgender Vorgehensweise veranlasst hat.

1.3 Aufbau der Arbeit

In der Führungsforschung lassen sich in einer chronologischen Reihenfolge unterschiedliche Weltanschauungen für die aufgestellten Führungstheorien zugrunde legen. Die unterschiedlichen Ansätze sind dabei teils aufeinander aufgebaut, teils unabhängig voneinander. Es werden unterschiedlichste Bedingungen der Führung beschrieben, die in ihrer Gesamtheit einen eher komplexen und unüberschaubaren Kontext ergeben. Neuberger [1995, S. 5f] kommentiert die theoretischen Ansätze in ihrer Komplexität als *Facetten*, die zu *keiner ein-*

heitlichen Definition sinnvoll synthetisiert werden können. In Kapitel 2 findet sich daher ein grober Abriss über Perspektiven theoretischer Führungsansätze. Hierunter fallen Führungsbegründungen, Problemstellungen, Typologien, Notwendigkeiten der Vermittlung sowie das theoretische Verständnis über Führung. Eine besondere Schwierigkeit liegt in der Messung des Führungserfolges [Freiling 1979, S. 19]. Um Führungserfolg zu messen, sind Kriterien notwendig, die das Führungsverhalten und die Resultate eines Führungsverhaltens beschreiben und bewerten lassen²⁸. Diese Besonderheiten der Führungsbewertung, die Kriterien und die Effekte werden in Kapitel 2.5 beschrieben.

Bei allen theoretischen Ansätzen ist die Kausalität von einer bestimmten Eingangsbedingung mit einem Output verbunden, worin sich in den meisten Fällen der Führungserfolg wiederfinden lässt. Sinn der Forschung von Bedingungen des Führungserfolges ist das Aufzeigen von Indizien für eine optimale Führung und einer eventuellen Möglichkeit von Wiederholbarkeit und Standardisierung optimaler Führungsperformance, um den Unternehmenserfolg zu sichern²⁹. Dabei treten wiederholt Schwierigkeiten bei der Begriffsabgrenzung und der Validierung aufgestellter Theorien in der Praxis auf. In Kapitel 3 findet sich daher eine Synopse führungstheoretischer Erfolgsansätze und im Besonderen die aktuell diskutierten Zusammenhänge zum Führungserfolg.

Die vorliegende Arbeit greift die aktuelle Diskussion über die Führungsbedingungen und Führungserfolgskriterien auf und vergleicht hierzu die Führungsvermittlung bzw. Bildungsaktivitäten mit der Erfolgsbemessung an einem Fallbeispiel der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen. Die Überleitung theoretischer Erkenntnisse zu der empirischen Untersuchung findet sich in Kapitel 4, worin auch die empirische Vorgehensweise verdeutlicht wird.

In Kapitel 5 werde ich auf die angewendete Vermittlung und Bewertung der Führung in der Praxis eingehen, die für die vorliegende empirische Untersuchung des Fallbeispiels der DaimlerChrysler AG analysiert wird. Da die Sozialforschung durch die sozialen Begebenheiten und durch die Praxiserlebnisse einen wesentlichen Erkenntniszugewinn erlangt, habe ich analog Becker [2003, S. 14] eine empirische Praxisfeldforschung von erforderlichen und bedeutsamen Beiträgen zur Personalentwicklung und zur Unternehmenstransformation mit in der Praxis erlebten oder mitgeteilten Beispielen der Führungsarbeit als Anmerkung in Fußnoten erweitert. Im Sinne der empirischen Sozialforschung lassen diese Beispiele einen Einblick in den Aspekt der Führungsvermittlung zu, der sich auf das Vorleben von Führung bezieht und auf die Umsetzung in die Praxis. Etwaige Parallelen oder Ähnlichkeiten mit Personen aus meiner eigenen Führungserfahrung sind als rein zufällig zu betrachten und können ebenso in vielen anderen Unternehmen erlebt werden. Es geht hierbei lediglich um den Forschungsaspekt und nicht um das Herausstellen einer Person oder deren individuellen Verhaltens.

28 Siehe auch <https://intranet.cp.siemens.de/cpld/cgi-bin/index.pl?href=/leadership/SLF/Results/index.de.html> vom 10.12.2002: „Führungsverhalten wird weltweit unterschiedlich erlebt, aber die Ergebnisse exzellenter Führung sind vergleichbar. Deshalb messen wir bei Siemens Führungsleistung an den Ergebnissen.“ Die Ergebnisse beziehen sich bei Siemens auf die Kategorien Finanzen, Mitarbeiter, Kunden und Prozesse.

29 Gerade die Standardisierung verleitet viele Unternehmen Verfahrensweisungen optimaler Führung aufzustellen, die sich auf die in der Forschung oder in der Praxis des Unternehmens gefundenen bzw. gedeuteten Bedingungen für einen eventuellen Führungserfolg stützen.

Als erfolgsbedingende Aspekte der Führung werden die Dokumente der Führungsvermittlung und der Führungsbewertung analysiert. Die Überprüfung der Auswirkungen inhaltlicher Aspekte der Führungsvermittlung und der Führungsbewertung stellt als Wirksamkeitskontrolle einen Rückschluss auf die Erfolgsrelevanz der Inhalte dar. Die Wirksamkeitskontrolle ergibt sich in den meisten Fällen aus der Bewertung des Erfolges der Unternehmung und der Führungsperson. Dies hat mich veranlasst die bewertete Führung zum einen mit der vermittelten Führung zu vergleichen, um einen Erwartungsabgleich durchzuführen, zum anderen alle dabei gefundenen Aspekte zusammenzufassen, um eine Rangfolge der wichtigsten und erfolgsrelevanten Führungsaspekte herauszufiltern. Die Ergebnisse daraus werden dann als Optimierung der Rückmeldeinstrumente und der Führungsvermittlung verwertet.

Die Diskussion über die Unterschiedlichkeit der Bezeichnung von Bildungsaktivitäten, Führungstrainings, Fortbildungen, Weiterbildungen, Qualifizierungen, Seminaren, Workshops, Tagungen, Vorträgen, Schulungen etc. soll hier nicht weiter verfolgt werden. Ich möchte all diese Aktivitäten unter dem Begriff Führungskräfte Trainings (FKT) zusammenfassen. Die Zusammenfassung zu dem Begriff FKT ist gerechtfertigt, da die vorab genannten Begrifflichkeiten dem Paradigmenwechsel und stetigem Wandel oder gar Modeerscheinungen unterliegen. Abraham [1979, S. 123] betont hier den im allgemeinen Sprachgebrauch nicht differenzierten semantischen Unterschied. Zudem soll an dieser Stelle keine qualitative Bewertung der unterschiedlichen FKT-Formen unternommen werden. Der Begriff FKT umfasst demnach alle heutigen Formen von „Trainings“, d. h. „on the job“, „of the job“, „near the job“, „along the job“ und „into a job“³⁰.

Da nicht alle Literaturquellen der Öffentlichkeit zugänglich sind und ich besonders bei den firmeninternen Quellen (Literaturverzeichnis nicht öffentlich zugänglicher Quellen) auf die Vielzahl entstandener Werke der letzten Jahre verweise, verwende ich im Text nur öffentlich zugängliche Literaturhinweise in Kurzform. Alle anderen Verweise und Anmerkungen sind mit Titel in der Fußnote angegeben.

30 Eine ausgiebige Beschreibung der einzelnen Trainingsformen finden sich in Lang [2001, S. 144ff] Scholz [1993, S. 255] und Kneer [1998, S. 11–30].

2 Grundperspektiven theoretischer Führungsansätze

Alle Führungsansätze, Modelle, Methoden und Qualifikationen basieren darauf, dass es eine Führung gibt oder dass eine Erfordernis für eine Führung vorliegt. Die Erfordernis stellt teilweise auch die Begründung der Führung selbst dar, sie kann jedoch unterschiedlichsten Ursprungs sein. Es soll daher zunächst die Erfordernis von Führung hergeleitet werden.

2.1 Herleitung der Führungserfordernis

Die Erklärungen und Beschreibungen in der Literatur, wer die Aufgaben eines Führenden bestimmt, welche Funktionen und Aufgaben sie umfassen oder ob eine Führung in Organisationen überhaupt notwendig ist, weisen eine enorme Vielfalt auf [Brandl 1989, S. 1]. Dabei deutet sich an, dass die Erfordernis und das Ziel für eine Führung von dem Ziel der Organisation oder der Sozialisation nur schwer zu trennen sind (weiter in Kapitel 2.1.1). Innerhalb der Sozialisation ergeben sich Führungsaufgaben, die sich von Sachaufgaben abgrenzen (weiter in Kapitel 2.1.2) und teilweise funktional gegliedert sind. Dies wird durch eine funktionale und teilweise institutionelle Trennung angedeutet (weiter in Kapitel 2.1.3). Auf diese Zusammenhänge möchte ich zunächst zu sprechen kommen, bevor ich im Anschluss den Begriff Führung (siehe Kapitel 2.2) definitorisch abgrenze.

2.1.1 Unternehmensbegründung und Ziel der Sozialisation

Die Legitimation und Begründung der Führung soll hier in engem Zusammenhang mit der Unternehmensbegründung gesehen werden. Der Zusammenschluss von mehreren Personen zu einem gemeinsamen Unternehmensinteresse ist schon durch die Festlegung des Unternehmenszwecks (Ziel) und den gesetzlich vorgeschriebenen Beteiligungsangaben sowie einer Geschäftsführung vorab bestimmt, wobei selbst dieser Zusammenschluss gebildet bzw. geführt werden muss [Lewis 1998, S. 71]. Die Führungsbegründung hängt daher stark mit der Unternehmensbegründung und Sozialisation zusammen¹.

Wird mit der Begründung eines Unternehmens ein Vorsitz oder eine Geschäftsführung beschlossen, so ist damit meist gleichzeitig die obere oder oberste Führung geregelt. Mit zunehmender Größe des Unternehmens und einer zunehmenden Anzahl von Mitarbeitern wird auch die Führungsspanne ansteigen². Dies kann zu einem gewissen Umfang von einer Führungskraft operativ bewältigt werden. Darüber hinaus bedarf es der Teilung von Füh-

1 Die Unternehmensführung ist in diesem Kontext mit einer Komponente der Organisation bzw. Begründung der Organisation gleichgesetzt, so dass es sich hierbei auch um eine Form der institutionellen Führung handelt. Für die unterschiedlichen Komponenten vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.3

2 Brandl [1989, S. 3] berichtet, dass vielfach unterstellt wird, dass sich die Anforderungen an das Management einer Organisation verändern, wenn eine „kritische“ Größe von ca. 400 bis 500 Beschäftigten überschritten wird. Er bezieht die Veränderungen darauf, dass unterhalb dieser Grenze die organisatorische Führung noch über den persönlichen Kontakt interpersonell erfolgen kann, während über dieser Größe eine systemische Steuerung über Führungsmodelle oder formierte Führungsstrukturen notwendig wird.

rungsarbeit. In größeren Unternehmen werden meist Führungsspannen von 30 bis 40 Mitarbeitern im Produktionsbereich zugelassen³. Dies ist auf die zu erfüllenden Aufgaben zurückzuführen. Es werden bei Überschreitung dieser Anzahl von Mitarbeitern weitere Führungskräfte eingesetzt, die teilweise gleichzeitig mit als Geschäftsführer fungieren, teilweise jedoch die Funktion und Aufgabe der Geschäftsführung nicht wahrnehmen, sondern als untergeordnete Führungskräfte der Geschäftsführung zuarbeiten oder nach deren Weisungen agieren. Es bilden sich mit zunehmender Größe des Unternehmens meist kaskadisch aufgebaute Führungskonstellationen⁴. Die Aufgabe und Verantwortlichkeit der einzelnen Führungsfunktionen kann von der gesetzlich geregelten Geschäftsführung eines Unternehmens abweichen, wobei die Ziele der Geschäftsführung meist auf alle Führungsebenen übertragen werden und der Typ des sozialen Systems auch die Ausprägung der Führungsfunktionen mitbestimmt [Brandl 1989, S. 3]. Der Sinn weiterer Führungskräfte und Führungsebenen besteht in der Arbeitsteilung und der praktikablen Umsetzung von Führung bei größeren Gruppen und der Übernahme von benötigten Führungsfunktionen.

Im Sozialisierungsprozess der Führungskaskade [Dahme 1997, S. 86] & [Manchen-Spörri 2000, S. 30f] werden die Führungskräfte in unterschiedlichen Funktionen eingesetzt. Zur Bestimmung einer Person als Führungskraft sind unterschiedliche Ansätze denkbar.

Werden die Führungskräfte beispielsweise durch die Unternehmensleitung bestimmt, so kann dies durch eigenschaftsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten, charakterliche Eigenschaften, Neigungen oder durch gute Beziehungen zur Geschäftsführung erfolgen. Ebenso denkbar sind Ergebnisse und Erfolge aus der Tätigkeit der bewertenden Person als Kriterium zur Benennung als Führungskraft.

Eine andere Möglichkeit stellt der gruppenorientierte Ansatz dar, der bezogen auf das zu führende Team, eine Person meist aus deren eigenschaftsbezogenen Merkmalen heraus vorsieht⁵. Dies kann durch eine Wahl oder eine Bestimmung erfolgen. Hierbei spielt meist die Akzeptanz einer Person als Führer eine besondere Rolle für die Legitimation durch die Gruppe [Freilinger 1979, S. 37]. Meist werden Führungskräfte jedoch von „oben“ eingesetzt, um ihrerseits wiederum Teams oder Gruppen zu bilden [Harris & Harris 1996, S. 23].

Werden für die gesamte Unternehmung nun unterschiedliche Funktionen und Aufgaben zur gemeinsamen Zielverfolgung benötigt (d. h. wenn ein identisches Ziel der Sozialisation von Verschiedenheiten vorliegt), können Ziele und Motive der darin agierenden Personen von-

3 Ich beziehe mich hierbei vor allem auf deutsche Automobilfirmen, die global tätig sind (VW, BMW, Daimler Chrysler). Bei japanischen Automobilfirmen (Beispiel Toyota) findet man indessen sogenannte „Familienstrukturen“, d. h. Kleingruppenführung mit einer Führungsspanne von bis zu 5 Mitarbeitern.

4 Eine kaskadische Führungskonstellation deutet auf die organisatorische Hierarchieform, der die systemische Steuerung über Führungsmodelle oder formierten Führungsstrukturen unterliegen. Wird die operative Führung von einer unteren Hierarchieebene umgesetzt, so bedarf es der Koordination, Organisation und Führung dieser „operativen Führer“, wodurch in der Organisationskonstellation die nächsthöhere Führungsebene geschaffen wird. Der hierbei angedeutete Aufbau der Führungskaskade von unten unterliegt der gewählten Führungsspanne im Unternehmenssystem, wobei im top-down Ansatz durchaus weitere Führungsfunktionen unterschiedlicher Ebenen dazukommen können oder eine Vernetzung innerhalb der Führungsfunktionen stattfindet.

5 Brandl [1989, S. 2] sieht in der Auswahl einer Führungsperson durch die Mitarbeiter den Ansatz von Zufriedenheit und Leistung als bedingte Größe der Führung. Die Auswahl und Beurteilung der Führungsperson wird somit von der Zufriedenheit der Mitarbeiter über die Verhaltensweisen und den Führungsstil der führenden Person gemacht.

einander abweichen [Büssing 1991, S. 91] & [Manchen-Spörrli 2000, S. 23f]. Die Funktion der Führung besteht unter anderem darin, die unterschiedlichen motivationellen Perspektiven einzelner Personen und die unterschiedlichen Motive und Tätigkeiten zu einem identischen sinnbestimmenden Unternehmensziel zu bündeln. Die Aufgabe der Führung differiert daher von den Aufgaben sonstiger Mitarbeiter und stellt eine Begründung für die Führung dar⁶.

2.1.2 Aufgabenorientierte Abgrenzung

Bei der Aufgaben-orientierten Abgrenzung wird zunächst zwischen dem Sicherstellen der Unternehmensinteressen und der Wahrnehmung von Mitarbeiterinteressen (Führungsaufgabe) sowie der Bewältigung von Fachproblemen oder Fachaufgaben (Sachaufgabe) unterschieden [Freilinger 1979, S. 38]. Dabei kann es in beiden Fällen der Interessensvertretung durch die Führung zu einem leistungs- oder personenorientierten Führungsverhalten analog der Beschreibungen von Blake & Mouton [1968] kommen. In einer Studie von McClelland & Boyatzis [1982] wird in aufgabenbezogenes und führungsbezogenes Handeln der Führungskräfte unterschieden. Dies macht deutlich, dass neben den Führungsaufgaben (wie z. B. Informationsweitergabe, Entscheidungen zu treffen, zu unterstützen etc.) auch Fach- oder Sachaufgaben zu bewältigen sind. Dies ist jedoch nicht gleichzusetzen mit der Personen- und Leistungsorientierung nach Blake & Mouton [a.a.O].

Die Abgrenzung erfolgt durch die Bearbeitung von Führungsaufgaben durch Führungskräfte und Sachaufgaben durch die ihr untergeordneten Mitarbeiter⁷, wobei der prozentuale Anteil des jeweiligen Aufgabenspektrums je nach Führungsebene variieren kann. Um einen Überblick der Führungsaufgaben zu geben, habe ich eine Essenz aus der LOS-Studie von Luthans & Lockwood und von Yukl gebildet (folgende Tabelle).

Die Auflistung der unterschiedlichen Führungsaufgaben macht zum einen deutlich, dass es sich um eine Vielfalt von unterschiedlichen Aufgaben handelt und zum anderen, dass es sowohl in Theorie als auch in der Praxis zu komplexitätsreduzierenden und erfolguszuschreibenden Priorisierungen von Aufgaben kommt. Brandl [1989, S. 26] stellt beispielsweise das Lösen komplexer Probleme⁸, die Überwachung der Ergebnisorientierung und das kommunikative Handeln in den Vordergrund. Koontz/O'Donnell [1976] stellen Planung, Organisa-

6 Grochla [1980, S. 734] sieht in den unterschiedlichen Aufgaben und damit der Abgrenzung der Intention von Funktionen zwischen Führung und Mitarbeiter auch eine Begründung für die Führungsnotwendigkeit.

7 Gabele/Kretschmer [1986, S. 58–61] zeigen auf, dass die Erwartung an Führungskräfte (Delegation von Aufgaben und Verantwortung, Information der Mitarbeiter, Festlegen von Zielen und Aufgabenschwerpunkten, Anerkennung und Feedback geben sowie Kontrolle von Mitarbeitern) von den Erwartungen an Mitarbeiter (Selbstständig Aufgaben erledigen, Identifikation mit Aufgabe und Unternehmen, Informationsaufnahme, Bereitschaft zur Weiterbildung, Übernahme von Verantwortung) abweicht. Dennoch können die Erwartungen an die Mitarbeiter in gleichem Maße an die Führungskraft gerichtet sein [Scholz 1993, S. 475], was die teilweise schwer zu differenzierenden Rollen- und Erwartungshaltungen im mittleren Management deutlich macht.

8 Hierzu möchte ich jedoch zwischen inhaltlichen (primären) und prozedualen (sekundären) Problemen differenzieren, da sowohl die Komplexität und Wichtigkeit von Problemen als auch die Differenzierung nach inhaltlichen und prozedualen Problemen meist eine Verschiebung der Verantwortlichkeit für die Lösung des Problems mit sich bringt.

tion, Personaleinsatz, Lenken und Leiten sowie die Überwachung (im Sinne von Kontrolle) als besonders wichtige Aktivitäten des Managements heraus.

Führungsaufgaben	Ausprägung
Planen und organisieren	Strategien erarbeiten, Prozesse planen, Ressourcen bereithalten, Koordination (hierunter fällt auch die Personalbeschaffung)
Probleme lösen	Identifizierung, Analyse und systematische Lösungsfindung, Krisenbewältigung
Rollen & Ziele klären	Ziele vorgeben, vereinbaren, Leitplanken aufstellen, Rollen, d. h. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen beschreiben
Informieren	Alle relevanten Informationen einholen und für die Mitarbeiter bereitstellen, Informationen permanent austauschen/aktualisieren
Entscheiden	Schnelle und nachvollziehbare Entscheidungsfindung sowie deren konsequente Durchsetzung
Überwachen, kontrollieren	Präventives Prozesscontrolling hinsichtlich Ergebnis, Qualität und Verhalten sowie Ergebniscontrolling der erbrachten Leistungen
Motivieren	Inspiration, Enthusiasmus bzw. Begeisterung bei allen Beteiligten wecken
Beraten	Fachliche, methodische und soziale Beratung der Beteiligten sowie das Angebot externer Beratung einholen
Delegieren	Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen an Mitarbeiter übertragen
Unterstützen	Sympathie für die Verschiedenheit zeigen, Empathie für die Belange der MA
Entwickeln/Weiterbilden	Möglichkeiten der Weiterentwicklung aufzeigen und den Weg dabei unterstützen bzw. beraten
Konflikte managen	Konstruktive Anleitung zur kooperativen Konfliktlösung und der Teamarbeit, Probleme definieren und Entscheidungen herbeiführen bzw. selbst treffen
Netzwerke aufbauen	Sozialisierung, Korrespondenzen und Kontakte intern und extern aufbauen, Public Relations
Anerkennung geben/bestrafen/belohnen	Leistungen anerkennen und besondere Bemühungen wertschätzen – Kritik üben und Regeln bzw. Grundsätze geltend machen, Demonstrative Belohnung besonderer Leistungen
Leistung beurteilen	Mitarbeiterleistungen überprüfen und bewerten und die Bewertung an die betreffende Person zurückmelden

Tabelle 1: Elementare Führungsfunktionen/-aufgaben

(Quelle: in Anlehnung an Yukl [1998, S. 60] und Luthans/Rosenkrantz [1995, S. 1011] sowie Niermeyer/Postall [2003, S. 23ff])⁹

Bezogen auf das Spektrum der Führungsaufgaben finden sich unterschiedliche Zusammenstellungen¹⁰. Auch Fleishman et al. [1991, S. 268f] & Gebert [2002, S. 32] & Freilinger

9 Die hier erfasste Zusammenstellung erhebt keinen Vollständigkeitsanspruch, sie dient dem Überblick und ist daher auch allgemein gehalten bzw. hat weder eine Rangfolge noch eine Priorisierung einzelner Aufgaben.

10 Neuberger [2002, S. 471] spricht davon, dass einige Akronyme in der Managementliteratur kursieren, die auf die Klassiker der funktionalen Managementtheorie zurückgehen: „Von Gulick & Urwick (1937) stammt der Begriff PODSCORB (der für Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordination, Reporting und Budgeting steht), Mahoney, Jerdee & Caroll (1965) haben ... den Begriff PRINCESS gebildet (Planning, Representing, Investigating, Negotiating, Coordinating, Evaluating, Supervising, Staffing) und Fayols wesentlich umfangreichere Liste wurde von Carrol & Gillem (1987) auf POC³ zusammengezogen (Planning, Organiz-

[1979, S. 18] betonen, dass die Abstraktion und Priorisierung der Führungsaufgaben durch verschiedene Autoren sehr unterschiedlich gestaltet ist und in oberen Führungsebenen tendenziell stärker das Führungshandeln im engeren Sinne (d. h. Führungsfunktionen) und in unteren Führungsebenen jeweils parallel zu bearbeitende Sachaufgaben zu betreuen sind (d. h. Fachfunktionen). In Anlehnung an McClelland et al. [1982] sollte das aufgabenbezogene und führungsbezogene Handeln für die jeweilige Führungsebene differenziert betrachtet werden. McClelland [a.a.O.] lässt den Schluss zu, dass das Ausmaß des führungsbezogenen Handelns die Abgrenzung der Führung und die Legitimation zur Führung beschreibt. Mit abnehmender Hierarchiestufe oder Führungsebene wird das führungsbezogene Handeln geringer und das aufgabenbezogene Handeln größer. Dies lässt die Grenze zwischen unteren Führungsebenen und Sachbearbeitern verschwimmen.

Im Sinne einer personellen Weisungs- und Aufsichtsbefugnis haben jedoch alle Führungspersonen die Erfüllung der Aufgaben, die ihnen und dem von ihnen zu betreuenden Bereich gestellt worden sind, durch die eigene Arbeit und die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten. Für einen Dienstleistungsbereich ist die Aufgabenerfüllung differenzierter zu betrachten, da sowohl die Dienstleistung für den Kunden als auch die Erfüllung von internen Aufgaben¹¹ beachtet werden müssen [Osswald 1986, S. 315].

Ein Teilbereich der internen Aufgaben ist mit Personalführung umschrieben. Hierzu sind neben der Umsetzung von Führungsanweisungen und -grundsätzen, sowohl der Mitarbeiterereinsatz zu gestalten als auch die erforderlichen Maßnahmen zur Unterstützung und zur Korrektur bei der Zielerfüllung durch die Mitarbeiter einzuleiten. Liegt ein Problem bei der Zielerfüllung vor, so kann die Führung Ansprechpartner, Ratgeber, Unterstützer und Entscheider zur gleichen Zeit sein. Um den Spannungsbogen zwischen Aufgabenorientierung und der Mitarbeiterorientierung zu schließen (Kapitel 2.5.2), soll hier vorab darauf hingewiesen werden, dass sowohl für die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (beispielsweise Information, Unterstützung im Sinne von Organisation und Orientierung, Beurteilung und Entscheidungen) als auch für die Zusammenarbeit mit Kollegen, Kunden und der übergeordneten Führung, die Kommunikation eine wesentliche Basis für die erfolgreiche Tätigkeit ist [Manning 2002, S. 47]. Kommunikation kann somit als eine Schwerpunktaufgabe der Führung herausgestellt werden!

Die Aufgabe, die Mitarbeiter über ihre Tätigkeiten, ihre Einordnung in den Arbeitsprozess und über Veränderungen der Prozesse und des Unternehmens zu informieren, ist der grundlegende Aspekt der Kommunikation von Führungskräften zu Mitarbeitern. Laut BetrVG § 81 (1 bis 4) und § 110 (1 bis 2) hat der Vorgesetzte die Pflicht den Mitarbeiter umfassend zu informieren¹². In den Ausführungen von Maier & Schrott wird Kommunikation als Beeinflussungsgröße aller Bereiche (vom Arbeitsklima bis zur Produktivität) des Unternehmens verstanden. „Die einzelnen Mitarbeiter wirken dabei als Relaisstationen“ [Maier/

ing, Commanding, Coordination, Controlling). Es handelt sich bei diesen Einteilungen um breite funktionale Klassen, die im Regelfall nicht trennscharf definiert sind. Das ist anders beim ‚LOS – Leader Observation System‘ der Verhaltenstheoretiker Luthans & Lockwood, das in Luthans & Rosenkrantz [1995, S. 1011] abgedruckt ist“

11 Interne Aufgaben bezeichnen hierbei die im Bereich selbst anfallenden Aufgaben, die in ihrer Hauptsache dem eigenen Bereich dienen. Diese können Koordinations-, Controlling-, Optimierungs- oder andere Sachaufgaben umfassen.

12 Vgl. dtv, Arbeitsgesetze, S. 496 und S. 508

Schrott 2002, S. 163]. Dabei möchte ich der Wissensweitergabe von Führungskräften an Mitarbeiter und in gleichem Maße der Erwartung von Mitarbeitern über die Art der Informationsmitteilung Beachtung schenken. Schwager [2003, S. 19] schreibt hierzu, dass Führungskräfte die ersten Ansprechpartner für Mitarbeiter sind und sich demnach verantwortlich Zeit und Raum für das Gespräch nehmen sollen.

Nach Lang [2001, S. 18] ist das „... Mitarbeitergespräch als essenzielles Führungsinstrument anzuwenden“¹³. Den Nutzen des Mitarbeitergesprächs umschreiben Niermeyer/Postall [2003, S. 71] mit der Verbesserung der Arbeitsleistung durch gegenseitiges Einschätzen des Arbeitsverhalten, durch Verbesserung der Gesprächs- und Feedbackkultur im Unternehmen, durch Übertragen von Aufgaben und durch gemeinsame Absprachen zum Controlling der Aufgaben. Ebenso nutzt das Gespräch der aktiven Einwirkung, Beeinflussung, Motivation und Qualifizierung der Mitarbeiter [Niermeyer/Postall, a.a.O].

Grochla [1980, S. 734] beschreibt neben der Kommunikation die Koordination und Integration der Mitarbeiter als originäre Aufgaben der Führung. Hiermit ist die zweck- und zielorientierte, inter- wie intrasystemisch wirkende Organisation des Gesamtsystems Unternehmung und die Orientierung der darin arbeitenden Mitarbeiter gemeint. Auch Pietschmann [2003, S. 20] sieht innerhalb der aufgabenorientierten Abgrenzung der Führung die Organisationsnotwendigkeit durch Planungs- Strukturierungs-, und Kontrollaufgaben der Führung als gegeben. Dabei begründet Pietschmann [a.a.O] über das Reifegradmodell von Hersey & Blanchard die offensichtliche Notwendigkeit, Mitarbeitern Orientierung zu geben und den richtigen Einsatz der Mitarbeiter zu organisieren. Organisation kann dabei präsituative, planerische Aufgaben sowie koordinative Aufgaben während des Handlungsgeschehens und nach dem Handlungsgeschehen beinhalten¹⁴. In allen Fällen besteht eine sozio-emotionale Dimension der Orientierung von Mitarbeitern, die durch die Kommunikation der Organisationsvariablen und mit den Organisationszielen an die Mitarbeiter ausgedrückt wird. Gerade die Zielkomponente der Handlungssituation, die sich durch die Willensbildung der Führungskraft, die Willensdurchsetzung und -sicherung gegenüber den Mitarbeitern als Aktionen multipersonaler Handlungsprozesse konkretisieren lässt, macht die Abgrenzung zum ausführenden Mitarbeiter deutlich. Führung grenzt sich durch die Organisation der Handlungssituation und durch die Orientierung der Handelnden an den Organisationszielen von den Handelnden ab.

Neuberger [2002, S. 468ff] berichtet in Anlehnung an verschiedene empirische Studien¹⁵, dass der Anteil planerischer und organisatorischer Aufgaben mit höheren Führungsebenen zunimmt. Während in unteren Führungsebenen gerade der prozessuale Führungsaspekt die aufgabenorientierte Abgrenzung mitbestimmt, ist die Abgrenzung zu höheren Führungsebenen weniger auf dem Bereich des prozessualen Führens als auf der organisatorisch, planerischen und strategischen Führungsfunktion zu sehen.

13 Niermeyer/Postall [2003, S. 70] umschreiben Mitarbeitergespräche als mögliche Motivationsgespräche, Kritikgespräche, Feedbackgespräche, Informationsgespräche, Beurteilungsgespräche und Zielvereinbarungsgespräche. Weiter hierzu in Kapitel 3.3.1 „Führungsrolle als Kommunikationsmanager“ und in Kapitel 3.5.2 Methodik „Management by Communication“.

14 Grochla [1980, S. 736] spricht in diesem Zusammenhang auch von Organisationskompetenz, womit die Beherrschung derjenigen Führungselemente gemeint ist, die sich auf die Kompetenz zur Regelung organisatorischer Beziehungen beziehen.

15 Beispiele hierzu sind: Mahohey/Jerde/Carroll [1965] oder Baumüller [1968]

Nach § 82 (2) Betr.VG wird das Recht des Mitarbeiters auf eine Beurteilung der eigenen Leistung im Sinne einer Informationspflicht durch die jeweilige Unternehmensführung bestätigt. Gerade diese Personalbeurteilung sehen Freilinger [1979, S. 11] & Breisig [2002, S. 86] über die Verpflichtung hinaus als wesentlichen Bestandteil für Verbesserungen an Leistung, Verhalten und Persönlichkeit. Auch wenn die Personalbeurteilung ein eher betagtes personalpolitisches Instrument ist [Breisig 1990b, S. 69], so hat die Personalbeurteilung nicht nur über die Verankerung im Betriebsverfassungsgesetz, sondern auch über die Einführung von Führungsmodellen und Grundsätzen sowie über die Gestaltung von Auswahlprozessen eine wachsende Bedeutung als sozialtechnisches Führungsinstrument erlangt. Führung ist kaum ohne eine Meinungsbildung über die Leistung und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter möglich. Ich stelle daher in Anlehnung an Pfützner [1979, S. 96] die Beurteilung als die Voraussetzung für jede gezielte Verhaltensbeeinflussung und der Ermöglichung von Leistungserfolgen heraus¹⁶, wodurch Führung als Legitimation zur Beurteilung von Sachaufgaben abgegrenzt wird.

In der täglichen Praxis drängt oft die Zeit zu Entscheidungen [Manning 2002, S. 95] und die Führungskraft steht unter dem Zwang, abhängig von der Situation, eine Entscheidung zu treffen. Daher darf „Entscheidungen zu treffen“ als eine Schwerpunktaufgabe der Führung und als eine Abgrenzung der Führungsfunktion betrachtet werden, denn die führungs-funktionelle oder institutionelle Abgrenzung beinhaltet auch eine Abgrenzung über die Möglichkeit und das Ausmaß, Entscheidungen treffen zu dürfen.

2.1.3 Funktionstheoretisch institutionelle Abgrenzung

Der Begriff der Führungskraft wird in der Fachliteratur meist mit der nach innen und außen sichtbaren Weisung(-sbefugnis) gegenüber anderen Mitarbeitern verbunden [Malik 2001, S. 53] & [Koreimann 1992, S. 13f] & [Fassbender 1975, S. 878]. Die Weisung umfasst dabei fachliche als auch personenbezogene Komponenten, die in der Praxis oftmals mit „disziplinarischer Weisungsbefugnis“ bezeichnet werden¹⁷.

Ohne eine hierarchische Unterscheidung vorzunehmen, sollte der Aspekt der „Disziplin“ in Anlehnung an Fassbender [1975, S. 877] & Griepenkerl [1982, S. 12] aus Sicht der Führungskraft mit Verantwortung und Entscheidungsbefugnis wiedergegeben werden. Der Führungskraft wird eine andere Funktion und Verantwortung übertragen und sie erhält eine andere institutionelle Stellung im Unternehmen als die restlichen Mitarbeiter. Zur Strukturierung der institutionellen Komponente werden in der Regel hierarchische Abstufungen gemacht¹⁸, die mit dem Grad der Entscheidungsbefugnis gleichgesetzt werden können und leitet zu folgender Einteilung über:

-
- 16 Beurteilung von Mitarbeitern bedeutet jedoch auch die gezielte Förderung der Mitarbeiter aufgrund der Rückmeldungen im Sinne eines Verhaltensfeedback von Führungskraft zu Mitarbeiter. Die Rückmeldung von Stärken- und Schwächen bedeutet in diesem Zusammenhang Möglichkeiten für die berufliche Entwicklung im Unternehmen sowie der Persönlichkeitsentwicklung für die Mitarbeiter [Nerdinger 2000, S. 110f].
 - 17 Die abstrakte Bezeichnung einer Weisung bietet die Möglichkeit für die Führungskraft, über die Anwendung systemischer Medien wie z. B. dem Autorisierungsrecht oder Entscheidungsbefugnis oder einer institutionell verankerten Arbeitsordnung eine Handlung bzw. ein Verhalten beim Geführten zu bewirken.
 - 18 Brandl [1989, S. 14] hebt zwar hervor, dass Führung theoriestrategisch als unabhängig von der hierarchischen Unternehmensstellung gesehen wird und somit eine führende Aktivität auch ohne die formale Füh-

Einteilung der Führungsebenen			
Hierarchie	Verantwortung für:	Verantw. gegenüber:	Generelle Aufgaben
Oberste Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Langfristige Sicherung des Unternehmensvermögens ➤ Ausreichende Kapitalverzinsung ➤ Sicherung von Arbeitsplätzen ➤ Zielsetzung ➤ Entwicklung von Sinn-dimensionen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kapitalgeber ➤ Betriebsrat ➤ Mitarbeiter ➤ Kunden ➤ Gesellschaft ➤ Aufsichtsorgane 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definition des Unternehmensziels ➤ Unternehmensplanung ➤ Unternehmenspolitik ➤ Unternehmensorganisation ➤ Öffentlichkeitsarbeit ➤ Kontrolle der Unternehmensergebnisse
Obere oder leitende Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personalbesetzung und Entscheidungen ➤ Führung der operativen Geschäfte ➤ Zielerreichung ➤ Ökonomischen Einsatz von Produktionsfaktoren 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Betriebsrat ➤ Nachgeordneten Instanzen ➤ Mitarbeitern ➤ Oberster Führungsebene 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Funktionale Gesamtplanung ➤ Ergebniskontrolle ➤ Delegation von Aufgaben ➤ Gesamtkoordination ➤ Berichtsebene für oberste Führungsebene ➤ Gehaltsfindung
Mittlere Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zielerreichung ➤ Ökonomischer Einsatz von Produktionsfaktoren ➤ Wirtschaftlichkeit ➤ Planabstimmung ➤ Sicherstellung der Durchführbarkeit der Planung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nachgeordneten Instanzen ➤ Gleichgestellten Instanzen ➤ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Funktionale Teilplanung ➤ Mitarbeiterführung ➤ Terminplanung, Ressourcenplanung ➤ Ergebniskontrolle ➤ Delegation von Aufgaben ➤ Koordination ➤ Problemlösung
Untere Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zielerreichung ➤ Einhaltung der Pläne ➤ Mitteleinsatz und Mittelverwendung ➤ Produktivität ➤ Lenkung materieller Prozessdimensionen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gleichgestellten Instanzen ➤ Mitarbeitern ➤ Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realisierung der Pläne ➤ Information bei Planabweichung ➤ Aufgaben- und Zeitplanung ➤ Mitarbeiterereinsatz und -führung ➤ Produktivitätskontrolle ➤ Arbeitsplatzgestaltung
Projektleiter & Fachleiter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projektkoordination, -leitung und Projektergebnisse ➤ Mitteleinsatz und Mittelverwendung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gleichgestellten Instanzen ➤ Übergeordneten Instanzen ➤ Projektmitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitszuweisung ➤ Motivation ➤ Ressourcenplanung, Terminplanung ➤ Konfliktlösung ➤ Fachliche Mitarbeiterführung im Projekt
Führungsnachwuchs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zielerreichung ➤ Innovation und eigene Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Übergeordneten Instanzen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projektmitarbeit ➤ Schulungsteilnahme ➤ Unterstützung bei Aufgaben der Führungskräfte

Tabelle 2: Unterteilung der Führungskräfte

(Quelle: In Anlehnung an Staehle [1989, S. 51] & Wackenhuth [1996, o.S.]

Die Einteilung der Führungsebenen soll die aufgabenorientierte Abgrenzung der Führungskräfte von Sachbearbeitern und Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben verdeutlichen. Der

rungsfunktion ausgeübt werden kann, doch steht in der Praxis in erster Linie die funktionell institutionelle Abgrenzung als Auslöser für die Erfordernis eine Führungsaufgabe zu übernehmen.

Schwerpunkt der Mitarbeiterführung liegt dabei auf dem mittleren und besonders dem unteren Management mit den höchsten Führungsspannen. Die mittlere Führungsebene differenziert Bereichsleiter von leitenden Führungskräften, da sie meist die erste außertariflich oder variabel vergütete Führungsebene darstellt, die allerdings nicht zur Ebene der leitenden Führungskräfte zählt. Diese mittlere Ebene umfasst sowohl strategische als auch operative Aufgaben mit personeller Weisung der unteren Führungsebene sowie direkt unterstellten Mitarbeitern und stellt die verbindende Stufe zwischen oberer und unterer Führungsebene dar¹⁹. Projektleiter ohne eigentliche Personalverantwortung möchte ich zu Führungskräften hinzuzählen, da sie durch ihre fachliche Weisung, im Sinne der Aufgabenerfüllung einer Projektgruppe, zur Zielerreichung eines Unternehmens sowohl fachliche als auch methodische und soziale Kompetenzen haben sollten [Morris & Mountford 1997, S. 314] & [Alfi 2002, S. 9]. Im Allgemeinen sind Projektleiter aus einer mittleren oder oberen Führungsebene heraus ausgewählte Personen, die sich für die Projektarbeit interessieren oder besonders eignen²⁰. Untere Führungsebenen werden in der Regel tariflich vergütet. Sie sind die Verantwortungsträger für den operativ arbeitenden Personenkreis und finden sich oftmals in Produktionsbereichen oder in der Leitung von Kleingruppen in Großunternehmen. Mit Führungsnachwuchs bezeichne ich hier die Teilnehmer von Führungsqualifizierungsprogrammen sowie weitere Personen, die als Potenzialträger ausgewählt wurden und gezielt auf einen Führungseinsatz vorbereitet werden²¹. Der Führungsnachwuchssicherung kommt eine hohe Bedeutung zu und beinhaltet ein individuell zugeschnittenes Konzept zur Gewinnung von Führungskräften [weiter hierzu in Jantos 1996, S. 53–58]. Diese Erweiterung der Zielgruppe von Führungskräften ist berechtigt, da sie u.a. „... aufgrund ihrer Kompetenz und ihrer Vorbildfunktion eine entscheidende Rolle im Hinblick auf die unabdingbare unternehmerische Erneuerung sowie für die Realisierung von Innovationen auf dem Markt (hat)“ [Wohlgemuth 1987, S. 91].

Für meine Untersuchung werde ich mich im Folgenden auf das mittlere Management bzw. die mittlere Führungsebene beziehen²², da diese die Schnittstelle zwischen oberen und unteren Führungsebenen darstellt und hauptsächlich für funktionelle, teilweise auch für materielle und sinngebende Führungsdimensionen verantwortlich zeichnet [Sammel 1984, S. 16]. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Gestaltungsfunktion mit Auswirkungen auf Entwicklungs- und Lenkungenfunktionen [Brandl 1989, S. 117ff]. Wichtig in diesem Kon-

19 Niermeyer/Postall [2003, S. 12f] sehen das mittlere Management nicht nur als Bindeglied zwischen unterer und oberer Führungsebene sondern auch als relative Gleichverteilung von Aufgaben, und Kompetenzen unterer und oberer Führungsebenen.

20 Am Beispiel der Projektleiter wird deutlich, dass Führung einer überlagernden Handlungsstruktur entspricht, die teilweise durch mehrdimensionale Beziehungen zwischen Führenden und Geführten sowie unter den verschiedenen Führenden geprägt ist.

21 Ich möchte hier auch zu bedenken geben, dass Führungskräfte oder Führungsnachwuchs „... eine andere Tätigkeit oder Funktion anstreben als diejenige, für die sie sich bewerben, ...“ oder in der sie gerade tätig sind [Hofert 1990, S. 72]. Diese „andere“ Funktion bezieht sich hauptsächlich auf einen hierarchischen Aufstieg und damit der zukünftigen Übernahme einer Führungsfunktion. Die Qualifizierung zu einer möglichen Führungsfunktion bestätigt somit die Notwendigkeit des Einbezugs des Führungsnachwuchs in die FKT sowie den unbedingten Abgleich von vermitteltem Führungsverhalten und den Erwartungen bzw. der Bewertung eines Führungsverhaltens

22 Das mittlere Management ist für die vorliegende Fallstudie mit der Führungsebene 4 in der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, gleichgesetzt. Siehe hierzu auch Kapitel 4 und 5.2.

text ist das Verständnis der einzelnen Führungskräfte von Führung, vom Führungsprozess und vom Führungsverhalten.

2.2 Abgrenzung und Verständnis des Führungsbegriffs

Die etymologische Betrachtung sieht Führung als Ableitung der Begrifflichkeit des „fahrend machen“ oder in eine Richtung bahnen. Hierzu verweise ich auch auf den Begriff „Führerschein“, der die Erlaubnis darstellt, ein Auto in Bewegung zu setzen. Interessanterweise findet sich in „Der neue Brockhaus“, Band 2 [1941, S. 147] erstens die Dimension der Vorrichtung im Sinne einer Richtungsbahnung, zweitens die Leitung und drittens die sportliche Dimension des in Führung gehen oder vorneweg laufen. Es sind noch viele weitere Quellen zu finden, die unterschiedliche Interpretationen der Führung zulassen, wobei festzustellen ist, dass der Begriff der Führung in der Sozialpsychologie nicht eindeutig definiert ist und unterschiedlichste Ansätze zur Führungsrolle, Thematik, Klassifikation und den Bestimmungskriterien erhoben werden [Stogdill 1974, S. 7–11], [Neuberger 1976, S. 12–17], [Neuberger 1995, S. 6–12], [Neuberger 2002, S. 46] & [Gebert 2002, S. 20–27].

Bezogen auf den Unternehmensprozess können, wenn von Führung gesprochen wird, drei Dimensionen eruiert werden:

1. Führung als interaktiver Prozess zwischen zwei Akteuren
2. Führung als Ergebnis oder Handlungserfolg (Bsp.: organisationell oder personenbezogen „in Führung liegen“)
3. Führung als organisationsstruktureller Personenkreis

Für das untersuchte Unternehmen möchte ich eine Betrachtung anstreben, die sich auf den interaktiven Prozess bezieht, wobei aktuelle Begriffe wie Management und Leadership von Führung abgegrenzt werden sollen. Hierdurch kann gleichzeitig eine Definition des interaktiven Prozessverständnisses synthetisiert werden kann. Die Begriffsdefinition und Abgrenzung findet in erster Linie über die begriffliche Zuordnung verschiedener Merkmale statt [Friedrichs 1990, S. 73], wobei die Merkmale Beschreibungen gleichen, die das Verständnis erhöhen und meist einen Theorie- oder Praxisbezug liefern. Die Synthese der Definition ergibt sich aus theoretischen Beschreibungen und praktischen Handhabungen, die im folgenden für die meist synonym benutzten Begrifflichkeiten von Management, Leadership und Führung herausgestellt werden sollen.

2.2.1 Management

Bezieht sich der Interaktionsradius auf das gesamte Unternehmensgeschehen, so lässt sich in Anlehnung an Ulrich & Krieg [1987, S. 623] die Unternehmensführung zur Gesamtheit aller Gestaltungs-, Lenkungs- und Entscheidungsprozesse zusammenfassen. Hieraus erklärt sich die Überleitung zum „Management“²³. Newman/Summer/Warren [1968, S. 10] beschreiben beispielsweise Management durch die Ausprägungen von Organisieren, Planen, Führen und Kontrollieren. Diese Aspekte sollen der Gesamtheit der Unternehmensführung entsprechen. Eine dreiteilige Managementbeschreibung, bestehend aus erstens Personalfüh-

23 Neuberger [2002, S. 48] leitet den Begriff Management aus dem italienischen „maneggiare“ [ein Pferd (in der Manege) führen, zurichten; im Französischen bedeutet „manege“ dressiert] ab.

rungsprozessen, zweitens Aufgaben- oder Organisationslenkungsprozessen und drittens Planungs- und Strategieprozessen, findet sich in unterschiedlichen Ausprägungen bei Rosner [1991], Ströbe [1999] sowie Dorsch/Häcker/Stapf [1994] wieder. Oft wird Management als Systemlenkungsprozess diskutiert [Ulrich & Probst 1990, S. 232] & [Staehele 1989, S. 51] & [Ebeling 2001, S. 16f], wonach Führung nur ein Teilbereich des Personal-Managements im Sinne von Tätigkeiten der Verhaltenssteuerung wäre [Berthel 1997, S. 8]. Dagegen charakterisieren Klenke [1996, S. 96] und Neuberger [2002, S. 48f] die Ausrichtung des Managers als eine eher systemisch, strukturelle und institutionelle Prozessorientierung, während sie Führung eher als interaktionsorientierte und ganzheitliche Personalarbeit der Führungskraft ansehen. So kommt es auch, dass Management mit der distanziellen Führung über Artefakte wie Strukturen, Techniken oder Systeme gleichgesetzt wird und hierin interpretiert wird, dass Management nicht die Menschen, sondern die Prozesse und Systeme als Objekt ansieht [Klenke 1996, S. 96]. Bezogen auf den Controllingprozess der Führung wäre diese Prozessorientierung nur ein Teilaspekt oder nur eine Teilmethode des gesamten Führungsprozesses. Die Diskussion, ob Management Teilbereich der Führung [Hinterhuber 1999, S. 14] oder umgekehrt, oder gar nur die englische Übersetzung von Führung ist, wird durch die verschwimmende begriffliche Abgrenzung zwischen Führung und Management in der Praxis und einer teils synonym verwendeten Semantik deutlich [Neuberger 2002, S. 48] & [Duden 2001, S. 601]. Die Varianz der Bezeichnungen bei gleichzeitiger Synonymität wird auch in der Stellenbezeichnung deutlich, die bei einem Vergleich von Visitenkarten von Führungskräften des DaimlerChrysler-Konzerns ersichtlich wird²⁴.

Malik [2001, S. 31] und Covey [2003, S. 246f] sehen einen deutlichen Unterschied zwischen Managern und Leadern. Malik [a.a.O.] verweist jedoch selbst darauf, dass die Grenzen im Idealfall fließend sind und die Anlehnung an die „Große Mann Theorie“ von Leadership eher überholt erscheint. Es ist daher sinnvoll den Begriff Leadership in eine Abgrenzung zu Management und Führung zu bringen.

2.2.2 Leadership

Wie der Begriff Management etabliert sich gleichsam der Begriff Leadership in Führungsforschung und Führungspraxis²⁵, wobei eine eindeutige Differenzierung nicht immer gegeben ist [Niermeyer/Postall 2003, S. 16]. So bezieht sich Brandl [1989, S. 83f] auf die Rollentheorie von Mintzberg, um herauszustellen, dass es sich bei Leadership um die interpersonelle Führung als Verhaltenserwartung und als Teilbereich von der gesamten Tätigkeit eines Managers handelt. Tosi [1982, S. 225] statuiert, „Leadership begins where managing ends“ und geht von weniger integrativen oder komplementären Standpunkten aus. Auch

24 Am Beispiel der Führungsebene 4 der DaimlerChrysler AG sind diese in Deutschland mit Teamleiter oder Leitung bezeichnet, für die gleiche Führungsebene südafrikanischer Kollegen wird das Wort Manager, in den USA Assistant Manager benutzt. Für die deutsche Bezeichnung von Gruppenführer oder Meister findet sich bei den südafrikanischen Kollegen dann das Wort Teammanager, in den USA Group Leader.

25 „Die Kategorie ‚Leadership‘ (hat) in den letzten Jahren in Theorie und Praxis an Bedeutung gewonnen. Die US-amerikanische Zeitschrift ‚The Leadership Quarterly‘ legt für die Lebendigkeit der heutigen Führungsforschung ein beredtes Zeugnis ab“ [Gebert 2002, S. 1]. Auch viele Wirtschaftsunternehmen nutzen den Begriff Leadership für die Beschreibung von Führungsgrundsätzen, um verstärkt die Philosophie von herausragenden Persönlichkeiten als Bedingung für eine erfolgreiche Führungskraft zu implementieren.

Covey [2003, S. 246f] sieht einen Unterschied zwischen Leadership und Management. Nach seiner Meinung ist Leadership eher richtungweisend, visionell und bedingt die Effektivität der Arbeit aller Beteiligten, während Management das Organisieren und Strukturieren von Prozessen bedeutet. Management ist laut Covey [ebenda] geschwindigkeits-, effizienz-, kosten- und methodenorientiert, während Leadership personenorientiert ist²⁶.

Ebeling [2001, S. 17] übersetzt Leadership mit Führungsqualitäten und Führerschaft. Dies kommt operationalisierten Verhaltenserwartungen gleich aber beschreibt nicht den eigentlichen Führungsprozess. Im Gegensatz hierzu sehen Jaques & Clement [1991, S. 4], Hersey & Blanchard [1993] und Alfi [2002] Leadership als den Prozess, in dem eine Person die Aktivitäten einer anderen Person oder einer Gruppe zielorientiert beeinflusst und aus der derzeitigen Situation heraus motiviert. Maude [1978, S. 23], Alfi [2002], Mintzberg [1975] und Pinto/Trailer [1998] gehen hierbei vertiefend auf die Leadership-Kompetenzen ein, die die Kompetenz zur Kontrolle, zur Motivation, zur Organisation und besonders zur Kommunikation beinhaltet, die durch unterschiedliche Führungsstile möglich sind. Leadership lässt demnach einen Spielraum für die Verschiedenheit der Führungsstile zu, wobei die Verhaltensausrprägung (Performance) des Führenden und nicht der Erfolg beschrieben und bewertet werden.

Wheatley [2003, S. 10] versteht unter Leadership, „die Fähigkeit, Menschen über ihre eigene Kompetenz hinaus zu inspirieren und so eine ‚Wir können das schaffen‘ – Atmosphäre zu kreieren“. Damit ist laut Wheatley der Anspruch der Führungskraft gemeint, aus sich und den Mitarbeitern, mit denen sie arbeitet, das Beste herauszuholen. Hierzu diskutiert sie auch, dass „eine gute Führungskraft lernen muss, wirklich das zu sein, was sie vorgibt zu sein und wirklich das zu tun, was sie sagt“ [a.a.O]. Bezogen auf die vorliegende Untersuchung ergeben sich zwei Dimensionen dieser Aussage. Zum einen wird von der Führungskraft eine Art „Vorbildfunktion“²⁷ verlangt [Lewis 1998, S. 90], zum anderen ist die Lernbereitschaft der Führungskraft angesprochen, ihr eigenes Verhalten zu optimieren und nach den Kriterien erwarteten Führungsverhalten auszurichten²⁸. Diese zwei Dimensionen von Vorbildfunktion und Lernbereitschaft werden im empirischen Untersuchungsteil dieser Arbeit als Aspekte wiederzufinden sein.

In der Gegenüberstellung von Leadership und Führung deutet Rigotti [1994, S. 58ff] den eher dynamischen, imperialistischen und konfliktorientierten Inhalt von Leadership gegenüber dem liberalisierenden, beherrschenden und gestaltenden Aspekt von Führung. Malik [2001, S. 32] verweist auf die bloße Übersetzung von engl. Leader in deutsch Führer und geht danach auf Grundsätze der Führung ein, die von anderen Autoren wahrscheinlich als Leadership-Kriterien bezeichnet würden. Neuberger [2002, S. 49f] verweist auf die Wiederbelebung der visionären, charismatischen „great man“-Theorie, die implizit bei der Beschreibung von Leadership-Kriterien erwächst und bezogen auf das Teilwort Leader (engl. Führer, Spitzenreiter [DUDEN 2001, S. 570]) nur eine recht einseitig eigenschaftstheoretische Führungserklärung zu liefern scheint. Selbst wenn in Leadership gleichsam der Stil

26 Die hier angesprochenen Unterschiede entstammen der englischen Literatur und müssen für den deutschen Begriff Führung nochmals überdacht werden.

27 Vorbildfunktion darf hier auch als Erwartung eines bestimmten Leadership-Verhaltens beschrieben werden.

28 Daher möchte ich mit Leadership stärker auf Verhaltensmerkmale zu sprechen kommen, die zwar in der Person begründet sind, allerdings auch von anderen Personen erlernbar sind.

des Führungsverhaltens methodisch operationalisiert ist, so fehlen dennoch viele Aspekte, die die Gesamtheit des Führungsprozesses ausmachen.

Zusammenfassend möchte ich in Anlehnung an Brandl [1989, S. 84] Management vorwiegend als Handlungen betriebswirtschaftlicher, politologischer und soziologischer Disziplinen verstehen, während Leadership die interpersonalen, methodisch operationalisierten Verhaltensbeschreibungen einer optimalen Führung (im Sinne von Erwartungshaltung oder von einer Vorbildfunktion) subsumiert. Hiervon zu trennen ist wiederum Führung als interaktiver Verhaltensprozess.

2.2.3 Führung

In den meisten Werken ist Führung mit der Verhaltensbeeinflussung als grundlegendes Element des Interaktionsprozesses zwischen Führendem und Geführtem gleichgesetzt. Beispielsweise verstehen Baumgarten [1977, S. 9], Dorsch, Häcker & Stapf [1994, S. 259] und Freilinger [1979, S. 21] Führung als jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen. Auch Bleicher & Meyer [1976, S. 38] sehen „Führung (als) richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen“. Ähnlich sehen Wunderer & Grunwald [1980, S. 62] die Führung in Organisationen als „... Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation“. Steinle [1978, S. 27] berichtet, dass „Führung ... als systematisch-strukturierter Einflussprozess der Realisation intendierter Leistung (verstanden wird); Führung ist damit Kern zielorientierter und zukunftsbezogener Handlungslenkung, wobei diese Einwirkung sich auf Leistung und Zufriedenheit richtet“.

Auch andere Autoren gehen auf die Zielorientierung, d. h. den Interaktionsprozess zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles ein [Bass 1960, S. 89 & Korndörfer 1979, S. 19].

„Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält“ [Latmann 1975, S. 9].

Dies beschreiben Dorsch/Häcker/Stapf [1994, S. 259] zudem „... als absichtliche und zielbezogene Einflussnahme durch Inhaber von Vorgesetztenpositionen auf Unterstellte durch Kommunikationsmittel“. Hieraus lassen sich sowohl Kommunikation als wesentliches Gestaltungsmittel herauslesen als auch die Positionsmacht durch eine legitimierte Vorgesetztenposition des Führenden.

Seidel [1978, S. 81] sowie Crozier & Friedberg [1979, S. 39] gehen auf den Begriff „Macht“ im Sinne von „Fremd-Willendurchsetzung ..., die im Wege informierender und motivierender Aktivitäten erfolgt“ ein. Hieraus lassen sich besonders die aktivierende, determinierende [Neuberger 1976, S. 13] und die motivationelle [Gebert 2002, S. 42] Komponente der Führung herausdeuten. Die intendierte Einwirkung auf andere Personen als Form der Interaktion steht in einem sozialen Kontext [Ebeling 2001, S. 9] & [Freilinger 1979, S. 21]. Macht kann hier die Positionsmacht im Sinne von Sanktionierungs- und Belohnungsrecht bedeuten. Macht kann sich auch durch Fachkompetenz als eine sogenannte „Expertenpower“ ausdrücken. Eine weitere Machtstellung lässt sich mit der Persönlichkeitskompetenz beschreiben, worauf ich in Kapitel 3.2.1 näher eingehe. Covey [2003,

S. 102] stellt die „Macht“ im Sinne von Persönlichkeitskompetenz oder Charisma einer Führungskraft als positiven Stellhebel für Entscheidungen dar, der durch gegenseitiges Vertrauen, Commitment und Begeisterung erreicht wird.

Ein Aspekt des charismatischen Führungsverhaltens der Führungskraft ist die kunstfertige Begeisterung der Mitarbeiter mittels Visionen und Leitbilder für die Aufgabenbewältigung. Begeisterung ist ein wichtiger Aspekt Mitarbeiter zu einem Handeln zu motivieren und sie zu eigenständigem und kreativem Arbeiten anzuleiten. Die Eigenständigkeit, die Kreativität und die Visionen lassen hohe Freiheitsgrade der Persönlichkeitsausprägung, des individuellen Stils und der Anwendung von Methoden zu.

Zusammenfassend möchte im Rückblick auf die Merkmalsausprägung von Management, Leadership und Führung folgende Abgrenzung vornehmen. Leadership lehnt sich stark an die eigenschaftstheoretische Diskussion über operationalisiertes Führungsverhalten als Vorbild oder Erwartung an optimale Führung an, während Management eher das ganzheitliche Prozessverständnis einer Unternehmung anspricht [Alfi 2002, S. 21] & [Baggett 1997, o. S.]. Führung deute ich anhand oben genannter Merkmale als den interpersonellen verhaltensspezifischen Prozess, der nach Manchen-Spörri [2000, S. 9] und Neuberger [1996] von Mitarbeitern und Führungskräften gemeinsam konstruiert wird²⁹.

Besonders die Einführung von Produktionssystemen³⁰ hat in den letzten Jahren durch die Beschreibung von Methoden immer wieder versucht, die Führung zu instrumentalisieren und die Art und Weise der Führung zu definieren³¹. Wichtig ist dabei die Beobachtung, dass die Methodenlehre einem ständigen Wandel und einer kontinuierlichen Verbesserung und einem kontinuierlichen Überdenkungsprozess unterliegt. Differenzieren lassen sich auch geographische, religiöse oder politssystemische Unterschiede bei der Auffassung von Führung. Burla et al. [1994, S. 23] und Neuberger [2002, S. 253] kommentieren dies durch kulturspezifisches Verhalten und Verständnis, das zu dem Schluss führt, dass die Eigenschaften und Verhaltensattribute für eine optimale Führungsperformance (Leadershipverhalten) aus dem begrenzten Rückgriff der Unternehmens-, Organisations- oder Gesellschaftsziele nicht alleinig abzuleiten sind. Aus diesem Grunde richtet sich die Definition von Führung auf einen begrenzten Focus und dient der Förderung eines gemeinsamen, standardisierten Verständnis von Führung.

Als Untermauerung der aktuellen Diskussion über das Führungsverständnis und dem Focus meiner Arbeit auf den personellen Interaktionsprozess, stelle ich für die weitere Untersuchung und für die Standardisierung der Führungsvermittlung im Unternehmen eine allgemein gehaltene Definition von Führung auf:³²

29 Es ist daher von besonderem Interesse, die theoretischen Hypothesen über begriffliche Führungssynonyme durch empirische Erkenntnisse zu belegen, um auch für die Praxis eine noch eindeutigeren Abgrenzung und ein noch eindeutigeres Verständnis zu schaffen.

30 TPS (Toyota-Production-System), COS (Chrysler-Operating-System), MPS (Mercedes Benz-Produktionssystem), um nur einige zu nennen.

31 Gerade bei den Definitionsversuchen effektiver bzw. erfolgreicher Führung wurde stark auf den Begriff Leadership zurückgegriffen.

32 In Anlehnung an Rosenstiel/Molt/Rüttinger [1979, S. 108] und Neuberger [1995, S. 5] sind unterschiedlichste Führungsdefinitionen zu finden und bewusst zugelassen, da eine allumfassende Definition aus Sicht der Autoren nicht möglich bzw. nicht sinnvoll erscheint. Dennoch kann aus den dort nachzulesenden Definitionen eine Essenz gebildet werden (vgl. hierzu Hentze [1990, Band 1, S. 160], Niermeyer/Postall [2003, S. 15]

Führung ist die variable, zielorientierte und interaktive Konditionierung des Geführtenverhalten durch eine Führungskraft im Kontext differenzieller Einflüsse.³³

Die hier aufgestellte Definition soll nicht den Anspruch einer allumfassenden Beschreibung von Führung erheben. Sie soll jedoch die wesentlichen Aspekte der Führung zu einer markanten Aussage verschmelzen, damit ein standardisiertes Vorgehen bei der Vermittlung von Führung und bei der Bewertung von Führung ermöglicht wird, was besonders für den empirischen Teil meiner Untersuchung von Bedeutung ist. Es macht somit Sinn, die Zielsetzung und die Erwartung an Führung nicht nur als Bemessungsgrundlage (Maßstab) zu erachten, sondern auch als Ausrichtung für die Vermittlung von Wissen, Verhaltensdirektiven und Methoden. Gerade die Erwartungen an die Führung können jedoch gleichermaßen zu Problemstellungen führen.

2.3 Problemstellung für die betriebliche Führung

In der betrieblichen Praxis entstehen unterschiedlichste Probleme für die Führungskraft, die teils aus der Situation heraus, teils aus sich selbst, ihren Aufgaben oder ihren Mitarbeitern heraus begründet sind. Ich möchte diese Problemstellungen erläutern, um nicht nur die Erfordernis für eine Führung (vgl. Kapitel 2.1) weiter abzurunden, sondern auch über die Problemstellungen die Merkmalsbeschreibung und somit die Definition der Führung (vgl. Kapitel 2.2.3) untermauern. Die unterschiedlichen Probleme stellen eine gewisse Erfordernis dar, um erfolgreiches Führungsverhalten zu vermitteln (vgl. Kapitel 2.3.6) und um die betrieblichen Problemstellungen in der Praxis zu meistern. In Anlehnung an Hohl [1996] möchte ich dabei auf Schwerpunktbereiche eingehen, die sich wie folgt darstellen:

1. Nöte und Rollendilemmata einer Führungskraft
2. Die „richtige“ Entscheidung treffen

und Pfützer [1991, S. 8] sowie Neuberger [2002, S. 45]), die für den Zweck der FKT ausreicht. Da für die Fallstudie der empirischen Untersuchung die Standardisierung gemäß dem Produktionssystem (MPS) stark ausgeprägt ist, möchte ich hier nicht auf eine Definition verzichten.

33 Zur Verdeutlichung möchte ich einige Begriffe meiner Definition näher beschreiben:

- a.) Variabel & Zielorientiert: meint die Anlehnung an die Unternehmensziele und somit den Zweck der Führung die Aufgabenübernahme innerhalb der arbeitsvertraglichen Regelung zu strukturieren und systematisieren, wobei gleichzeitig unterschiedliche Führungsstile zum Erfolg führen [Dessler 1999], [Northouse 1997], [Schein 1999]
- b.) Interaktiv beschreibt den verbalen und non-verbalen Aspekt der Kommunikation als wesentlichen Prozess zwischen Führer und Geführten sowie zwischen Geführten rückwirkend auf den Führer [Freilinger 1979, S. 27]
- c.) Konditionierung ist in Anlehnung an Neuberger [2002, S. 46] & Niermeyer/Postall [2003, S. 15] die Platzierung von Interventionen bzw. die Gestaltung von Bedingungen so, dass sie für die Geführten zu Prämissen ihres Entscheidens und Handelns werden.
- d.) Geführtenverhalten soll das Handeln, Wollen, Verständnis und die Interaktion der Geführten beschreiben, wobei weder der Interaktionsprozess noch das Geführtenverhalten die gesellschaftlich geprägten Regeln, Normen und Werte unterlaufen soll und durch Führungskraft und Geführte maßgeblich selbst gestaltet wird [Alfi 2002, S. 23]
- e.) eine Führungskraft besagt, das die legitime Einflussnahme ungeteilt durch das Subjekt der Führungshandlung erfolgt und somit auch die Verantwortung für das Handeln übernommen werden kann [Covey 2003, S. 45]
- f.) differenzielle Einflüsse sollen alle intervenierenden Bedingungen der Situation und des Umfeldes abdecken, die sowohl positiv als auch negativ auf die Führungshandlung als auch auf das Geführtenverhalten Einfluss nehmen [Hersey & Blanchard 1993].

3. Paradigmenwandel
4. Veränderungs- und Innovationsängste
5. Mitarbeitermotivation oder „Bewegen“ der Mitarbeiter
6. Bedürfnis Führung zu vermitteln

2.3.1 Nöte und Rollendilemmata einer Führungskraft

Räumliche Distanz hemmt trotz guter Kommunikationsmedien die Interaktion von Personen. Zeitliche Distanz hemmt das Entstehen von Interaktionskanälen. Soziale Distanz hat einen großen Einfluss auf die Funktionsfähigkeit der betrieblichen Zusammenarbeit und öffnet Wege für Untergruppierungen mit Abgrenzungsmentalität. Je größer die Distanz zwischen weisungsgebender und ausführender Person ist, desto größer wird die Bedeutung der Kommunikation. In der räumlichen Nähe sind Möglichkeiten von Verhaltensbeeinflussung und Kontrolle durchaus ohne verbale Kommunikation möglich. Nähe kann jedoch in extremen Maße auch als aufdringlich oder als Begrenzung von Selbstentfaltung empfunden werden [Mayer/Herwig 1970, S. 425f].

Der Kern des sozialpsychologischen Problems der menschlichen Interaktivitäten besteht darin, erzwungene räumlich-technische Zusammenarbeit zur Erreichung der Unternehmensziele durch die Gemeinsamkeit der inneren Einstellungen, Wünsche und Bedürfnisse der Beteiligten zu ergänzen. Die Führungskraft ist dabei den Kräften und Erwartungen des Umfeldes ausgesetzt [Mühlberger 1995, S. 370]. An die Führungskraft werden unterschiedliche, teils widersprüchliche Erwartungen herangetragen [Denison et al. 1995, S. 527f] & [Schulz von Thun et al. 2002, S. 13] & [Covey 2003, S. 202f]. Durch folgende Abbildung soll verdeutlicht werden, dass die Führungskraft dabei im Mittelpunkt der Erwartungen steht [Neuberger 1995, S. 84f].

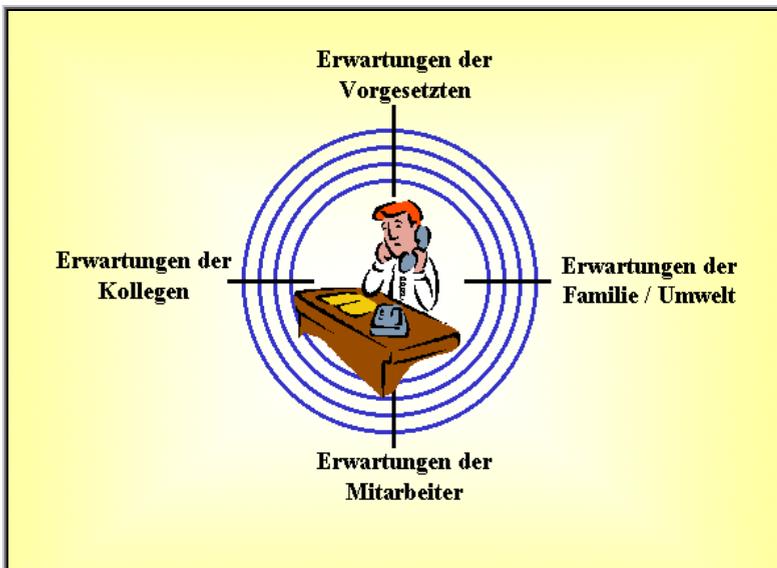


Abbildung 1: Führungskraft als Zielscheibe der Erwartungen
(Quelle: In Anlehnung an Pfütznern [1979, S. 70])

Das Bewusstsein für die Situation und für die unterschiedlichen Interessenslagen ist für die Führungskraft zur Analyse der Situation von Bedeutung. In Kapitel 3.3 möchte ich die unterschiedlichen situativen Erwartungen durch die daraus gefolgerten Rollen einer Führungskraft näher erläutern. Die intervenierenden Variablen im Unternehmensumfeld umfassen dabei mehr als nur die Erwartungen von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten³⁴. Genauso können positionsspezifische Erwartungen, unternehmensspezifische Normen, Werte, Vorschriften und technologische, zeitliche³⁵ oder räumliche Bedingungen und nebenhierarchische Erwartungshaltungen des Betriebsrates situative Einflussgrößen darstellen [Neuberger 1976, S. 97 und 1995, S. 83f].

Da die Anforderungen und situativen Einflüsse meist mehrseitig bestehen, sprechen Schulz von Thun et al. [2002, S. 17] auch von der Position des *armen Würstchens* oder *multiplen Prügelknaben*.

„Die Rollen-Überlastung schließlich soll den Tatbestand beschreiben, dass die schiere Anhäufung von positionsspezifischen Erwartungen – auch wenn sie sich nicht widersprechen – eine Person dazu zwingen kann, Prioritäten zu setzen, Abstriche zu machen oder durch sequentielles Abarbeiten einer möglichen Überforderung zu entgehen“ [Neuberger 2002, S. 324f].

Dilemmatisch an der Position der Führungskraft ist dabei der Entscheidungszwang zwischen gleichwertigen und dennoch gegensätzlichen Verhaltensalternativen³⁶. Bei der Erörterung polarisierender Rollen oder dilemmatischer Erwartungen geht es nicht um das Herauskrystallisieren eines „optimalen“ Verhaltens. Vielmehr ist es wichtig, die Unterschiede zuzulassen und die persönliche, typische oder charakteristische Akzentsetzung des Vorgesetzten zu beleuchten. Die individuelle Akzentsetzung beschreibt Covey [2003, S. 21] mit der Ausrichtung an fundamentalen Prinzipien, um innere Stärke und Unabhängigkeit zu erreichen. Die Ausbalancierung der Prinzipien und der Erwartungen trägt zu einem ausbalancierten Führungsverhalten bei. Die individuelle Akzentsetzung beschreibt den individuellen Führungsstil und die innere Einstellung der Führungskraft.

„Die Übersicht ... verdeutlicht, dass Vorgesetzte in der Erfüllung ihrer Aufgabe in unauflösliche Dilemmata verstrickt sind. Dies bedeutet zum einen Belastung und Orientierungsunsicherheit, zum anderen aber Chance und Herausforderung“ [Pfützner 1991, S. 32].

34 Malik [2001, S. 36] verweist auf eigene Befragungen mit der These, dass das am meisten genannte Problem der eigene Chef oder der Vorgesetzte des eigenen Chefs ist. Malik [2001, S. 37] führt weiter aus, dass gerade für die Interaktionen mit Kollegen und Vorgesetzten die erlernten und erwünschten Verhaltensschemata und Methoden gebraucht werden, weniger für die Führung der eigenen Mitarbeiter.

35 Durchaus realistisch darf davon ausgegangen werden, dass der Zeitdruck in allen Führungsebenen gestiegen ist und somit zur bedingenden Variablen des Führungsverhalten geworden ist – vgl. Gebert [2002, S. 67]

36 Es kann durchaus vorkommen, dass gleichzeitig an die Führungskräfte Erwartungen herangetragen werden, die einerseits auf der Steigerung von Produktivität und dem Vorantreiben von Veränderungen basieren und andererseits durch die Erledigung von vielen Sachaufgaben (Korrespondenzen, Präsentationen, Organisation von Veranstaltungen, Aufbereitung von Back-up Material etc.) geprägt sind. Da die Führungskraft nicht beide Erwartungen gleichzeitig erfüllen kann, beide Erwartungen aber von der nächst höheren Führungsebene mit gleicher Priorität versehen sind, steht die Führungskraft in einer dilemmatischen Situation. Die Situation ist zusätzlich dadurch geprägt, dass meist nicht ausreichend Zeit vorhanden scheint, eine einzunehmende Rolle zu priorisieren bzw. gewisse Erwartungen in Gänze erfüllen zu können.

Ich stelle fest, dass die in der Theorie diskutierten Probleme dilemmatischer Rollen bzw. Erwartungen oftmals eine starke Anlehnung an die Rollendilemmata von Neuberger haben. Zur Verdeutlichung möchte ich daher diese Rollenwidersprüche in einer Kurzform präsentieren. Die Gegensätze lassen sich als jeweiliger Focus oder als Ausrichtung des Führungsverhalten und Führungshandelns lesen (vgl. folgende Tabelle).

Rollenwidersprüche im Führungsverhalten	
Mittel Betrachtung des Einzelnen als „Einsatzgröße“, „Kostenfaktor“, „Instrument“ oder „Parameter“	Zweck Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des Einzelnen als oberstes Ziel: „Mensch im Mittelpunkt“
Gleichbehandlung aller Gerechtigkeit, keine Bevorzugungen oder Vorrechte	Eingehen auf Einzelfall Rücksichtnahme auf Besonderheiten u. Einzelfälle
Distanz Statusbetonung, Hierarchische Überlegenheit	Nähe Einfühlung, Betonung der Gleichberechtigung
Fremdbestimmung Lenkung, Durchsetzung, Strukturierung, Überwachung	Selbstbestimmung Autonomie, große Spielräume, Selbstentfaltung
Spezialisierung Entscheidungsqualität durch hohe Fachkompetenz	Generalisierung Entscheidungsqualität durch Überblick
Gesamtverantwortung Kaum Delegation, selbst zuständig und verantwortlich	Einzelverantwortung Verantwortung teilen, Rechenschaft einfordern
Bewahrung (Stabilität, Tradition, Sicherheit) Stabilität, Tradition, Sicherheit, kalkuliert	Veränderungen (Flexibilität, Innovation) Flexibilität, Innovation, Nonkonform, unberechenbar
Konkurrenz Wettbewerb, Konflikt, Konfrontation	Kooperation Harmonie, Solidarität, Ausgleich
Aktivierung Antreiben, motivieren, begeistern, drängen	Zurückhaltung Nicht einmischen, Entwicklung abwartend
Innenorientierung (Identifikation) Mittelpunkt, Bezug auf interne Gruppenbeziehungen	Außenorientierung (Repräsentieren) Außenkontaktpflege, Durchsetzen v. Gruppeninteresse
Zielorientierung Lediglich Ziele vorgeben und kontrollieren	Verfahrensorientierung (Weg zum Ziel) Den „Weg zum Ziel“ vorgeben und kontrollieren
Belohnungsorientierung „Tauschgeschäfte“, Kurzzeitig loben u. ahnden	Wertorientierung (Normen u. Werte) Verinnerlichung von Werten, Langzeitperspektive
Selbstorientierung Eigene Interesse und Ziele verfolgen	Gruppenorientierung Kompromisse/übergeordnete Ziele anstreben

Tabelle 3: Rollenwidersprüche

(Quelle: In Anlehnung an Pfützner [1991, S. 31], Neuberger [1995, S. 91] und Berthel [1997, S. 112f])

Weitere innere und äußere Konflikte einer Führungskraft können durch den hierarchischen Aufstieg zu mehr Verantwortung und neuen Aufgabenfeldern entstehen sowie durch eventuelle Degradierungen aus der jetzigen Führungsebene. Ebenso sind Minderung von Ver-

antwortung und Entscheidungsbefugnis als Konfliktpotential anzusehen. Um bei einem hierarchischen Aufstieg das Verlassen des eigenen Spezialgebietes oder Kenntnisbereiches und damit der „Wohlfühlzone“ zu vereinfachen, sind Förder- und Vorbereitungsmaßnahmen sowie FKT in Unternehmen angedacht.

Die Aufgabe eine Entscheidung zu treffen kann zwar vorbereitet und durch genügend Information begründet werden, sie bleibt jedoch die ureigene Aufgabe der Führung und ist nur selten zu delegieren.

2.3.2 Die „richtige“ Entscheidung treffen

Das Führungs- und Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton [1973] beschreibt in erster Linie die Mitarbeiterpartizipation, d. h. Mitbestimmung in Entscheidungen, um bei der Wirksamkeit der Entscheidungen den Langzeiterfolg zu sichern. Es wird in normative (Soll) und deskriptive (Ist) Verhaltensbestimmungen bei der Entscheidungsfindung unterschieden. Die Entscheidungsfindung kann aristokratisch, beratend bis hin zu einem Gruppenentscheidungsprozess ablaufen. Bei der Entscheidungseffizienz werden drei Kriterien unterschieden:

- Entscheidungsqualität
- Entscheidungszeit
- Mitarbeiterakzeptanz

Eine optimale Entscheidung der Führungskraft ist vorhanden, wenn sie schnell, qualitativ ausgereift und mit hoher Akzeptanz der Mitarbeiter getroffen ist. Die relativ schwierige Gestaltung dessen liegt in der Abwägung der genannten Kriterien, da sie meist nicht gleichsam befriedigt werden können. Um die Entscheidung qualitativ hochwertig zu treffen, wird in der Regel eine längere Vor- oder Aufbereitungszeit benötigt, wodurch die Entscheidungszeit lang ist. Trifft die Führungskraft schnell (oder „aus dem Bauch heraus“) eine Entscheidung, kann die Qualität der Entscheidung darunter leiden. Den Spagat zwischen Schnelligkeit und Qualität kann die Führungskraft lediglich durch den Faktor Mitarbeiterakzeptanz abstützen. Dabei müssen die Entscheidungen nicht in Gänze von den Mitarbeitern mit Übermut und Freude getragen werden, sie müssen akzeptiert werden. Die Akzeptanz für die Entscheidungen der Führungskraft wird aus Mitarbeitersicht schnell auch auf die Akzeptanz hinsichtlich der Führungsperson transformiert.

Aus Sicht des oberen Management soll eine Führungskraft in der Lage sein, schnell und nachvollziehbar zu entscheiden³⁷. Je schneller die Abwägung der Bedingungskriterien für das Führungsverhalten erfolgt, desto authentischer wird der Führungsstil und die Anwendung von Führungsmethoden erlebt. In folgender Abbildung wird der Ablauf des Entscheidungsprozesses mit dem Regelkreisprinzip verdeutlicht.

Aus der Antizipation der zu erreichenden Zielgröße und dem Soll-Ist-Abgleich der vereinbarten Ziele trifft die Führungskraft Entscheidungen. Diese Entscheidungen sind ein Teil von vielen beeinflussbaren Faktoren für das Systemverhalten. Das Systemverhalten wird außerdem durch unbeeinflussbare Faktoren (Rahmenbedingungen) bedingt und bedingt

37 Siehe hierzu das Beispiel der Handlungsfelder der Mitarbeiterbefragung 2003 im DaimlerChrysler AG, Werk Bremen.

seinerseits im Sinne eines Feedbacks (d. h. eine Rückmeldung des Ist-Zustandes) die Entscheidungsfindung des Vorgesetzten. Das Systemverhalten erzeugt eine zukunftsweisende Betrachtung (Feedforward), die die Antizipation der Führungskraft beeinflusst. Eine dabei wichtige Erkenntnis ist die Betrachtung der gegenseitigen Bedingungen und die Komplexität des Führungsverhaltens. Dies wird in der ganzheitlichen Betrachtungsweise deutlich.

Über den Ablauf Entscheidungen zu treffen, als eine Unterform des aufgabenorientierten Führens, erhält die Kommunikation eine wesentliche Bedeutung. Die Kommunikation ist im Regelkreis des Entscheidungsmodells der jeweilige Transmitter oder das Bindeglied, und wird so zur primären Aufgabe der Führungskraft (vgl. Kapitel 2.1.2). Die Methodik des Regelkreisprinzips zum Entscheidungsmodell soll hier nur als Baustein ganzheitlicher Führungsmodelle verstanden sein (vgl. Kapitel 2.4.2 und Kapitel 3.5.4), da wesentlich mehr und übergreifende Regelkreise in das Führungsverhalten eingreifen und entsprechende Problemstellungen für die Führung aufzeigen. Beispielsweise kann die Entscheidung Veränderungen durchzuführen oder die Einführung von neuen Paradigmen Probleme beim Führen hervorrufen.

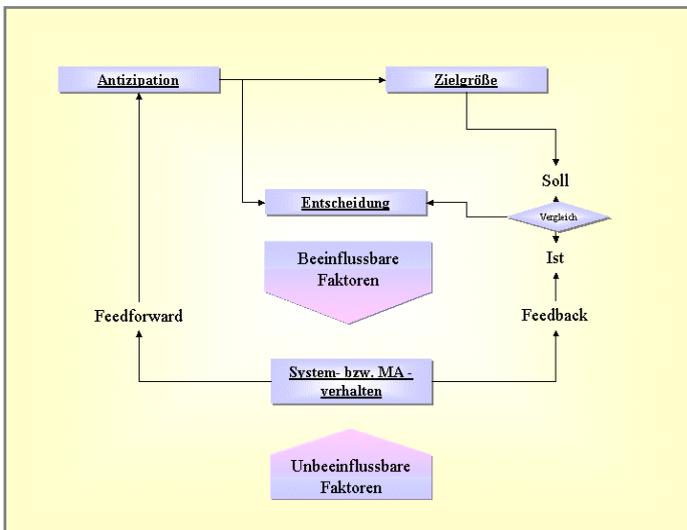


Abbildung 2: Regelkreisprinzip zum Entscheidungsmodell

(Quelle: in Anlehnung an das kybernetische Steuerungsmodell in Neuberger [2002, S. 56])

2.3.3 Paradigmenwechsel

„Die Wandlung der Märkte zu globalen Käufermärkten führt zu immer größeren Anforderungen an die Unternehmen hinsichtlich Lieferzeiten, Variantenvielfalt, Qualität und Kosten. Mit den herkömmlichen Formen der Arbeitsorganisation sind diese Anforderungen nicht mehr zu meistern, wie Kennzahlenvergleiche Anfang der 90er Jahre gezeigt haben. Die vereinzelte Einführung neuer Elemente, wie z. B. der Gruppenarbeit, haben nicht zu Effekten in der erhofften Größenordnung geführt. Um weiterhin in den Märkten bestehen zu können ... ist das Produktionssystem eine Zusammenstellung wichtiger Prinzipien, Methoden, Regeln und Strategien. Diese Zusammenstellung erreicht ihre volle Wirksamkeit erst im gemeinsamen Zusammenspiel. Nur bei konsequenter Umsetzung des gesamten Systems kann es zu einer nachhal-

tigen Veränderung der Unternehmensstruktur kommen und somit zu signifikanten Effekten für Unternehmen und Mitarbeiter“ [Bührke 2001, S. 24f].

Aus dem Zitat lässt sich folgern, dass sich jedes Unternehmen in einem ständigen Wandel befindet. Der Wandel vollzieht sich gemäß Drew/Thomas [1977] und Alfi [2002] durch ständige Innovationen und der Weiterentwicklung von Maschinen, Betriebsmittel, Kommunikationsmedien und der Neuorientierung des Denken und Handelns. Zander [2003, S. 12], Manchen-Spörrli [2000, S. 11], Berthel [1997, S. 106f] und Wunderer [1985, S. 347f] beschreiben hierzu, wie gerade der allgemeine Wertewandel in Gesellschaft, Wissenschaft und Unternehmen das Denken und Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften beeinflusst.

Graf & Mathis [2003, S. 24] sehen in den wachsenden Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit eine hohe Innovationsleistung und Veränderungsbereitschaft, um auf dem Markt bestehen zu können. Die Wettbewerbsfähigkeit (ausgedrückt durch das best-fit Konzept weicher und harter Erfolgsfaktoren der 1980er Jahre) erweitert Müller [2003, S. 32] hierzu um *stretch*, (d. h.) *Veränderungsmanagement und die Mitarbeiterbeteiligung*. Dieser Wandel von einstigen tayloristischen Führungsansätzen zu situativ angepassten und partizipativen Führungsansätzen besteht insbesondere aus der Perspektivenveränderung der Führung zum Mitarbeiter [Malik 2001, S. 11] & [Noelle-Neumann 1985], dessen Leistungsverhalten [Rosenstiel 1985] und der unternehmerischen Ausrichtung Werte zu schaffen [Parella 1999, S. 437].

„... In der heutigen Welt zählt aber v.a. Wertschöpfung durch die Entwicklung von Aufgaben, Prozessen und Menschen“ [Müller 2003, S. 32].

Im Zentrum der Betrachtung steht nicht mehr das einzelne Teil oder die einzelne Person, sondern die Ganzheitlichkeit komplexer Systeme und die Synergieeffekte von Gruppen und Teams. Dahinter stehen die Werte des kommunikativen Austausches [Scholz 1993, S. 10] sowie Synergieeffekte durch die Vernetzung von persönlichen, sozialen und wirtschaftlich-ökonomischen Zielen [Neuberger 1994, S. 238]. Die für technische Systeme entwickelten Steuerungsprinzipien sind nicht uneingeschränkt auf die Steuerung sozialer Systeme übertragbar, denn die komplexe Vernetzung in sozialen Systemen richtet den Focus auf den Humanfaktor (d. h. Individualisierungsgedanke, Selbstständigkeit, Veränderungswille, Unberechenbarkeit, Emotionalität). Die Leistungsfähigkeit (als äußere Grenze der Möglichkeiten einer Person) und die Leistungsbereitschaft müssen daher in die Betrachtung komplexer Sozialsysteme eingebracht werden. In Anlehnung an Mayer/Herwig [1970, S. 162] möchte ich daher die Auffassung der Führungskraft über die Leistungsmöglichkeit des Humankapitals in Ausdruck bringen:

1. *Die mechanistische Auffassung* sieht den Menschen ausschließlich als Produktionsfaktor im technisch-rationalen Sinne. Der Lohn ist dabei Hauptanreiz für die Arbeitsstellung von Mitarbeiter und Führungskraft, wobei die Führungsfunktion sich hauptsächlich auf die Verwaltung des Personals, die Entscheidungsfindung und das Entscheiden selbst bezieht [Wunderer 1990, S. 21] & [Scholz 1993, S. 25]. Der unmittelbare Zusammenhang zum Führungserfolg wird in den Eingangsgrößen von Lohn,

Kompetenzen der Führungsperson und den Arbeitsbedingungen gesehen³⁸. Diese Auffassung entstammt der Industrialisierung und des Taylorismus zu Anfang des 20. Jahrhunderts [Reichwald & Hesch 1993, S. 433].

2. *Die sozialorientierte Auffassung* des Leistungsverhalten (Human-Relations-Bewegung) unterscheidet sich von der mechanistischen Auffassung durch die Erkenntnis, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter entscheidend für die Arbeitsleistung und für den damit verbundenen Führungserfolg ist. Die Arbeitszufriedenheit ist wiederum von dem Lohn, den Arbeitsbedingungen sowie den sozialen Beziehungen und Einrichtungen (die hier primärer Ansatzpunkt zur Leistungssteigerung sind) abhängig. Der hierzu angestrebte Führungsstil ist stark mitarbeiterorientiert und integrativ [Scholz 1993 S. 25]. Dabei ist anzumerken, dass die hier angestrebten Veränderungen der Umgebungsvariablen zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter dienen sollten³⁹.
3. *Die ganzheitliche, psychologische Auffassung* stellt eine komplexe Erklärung des Leistungsverhaltens auf, welche die Psyche des Menschen (also den Willensprozess) in eine Kette von situativen Anreizen oder Faktoren⁴⁰ setzt, die Motivatoren für die Mitarbeiter darstellen. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass nicht das Führungsverhalten alleinig den Mitarbeiter direkt motiviert oder demotiviert, sondern dass ganzheitliche Bedingungen geschaffen werden müssen, die indirekt das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Die ganzheitlichen Bedingungen umfassen auch das Eingehen auf die Bedürfnisse, Erwartungen und Wahrnehmungen des Mitarbeiters, um ein optimales Umfeld für den Arbeitsprozess zu schaffen. Hierzu zählen auch eine stabilisierende Orientierung und Sicherheitsvermittlung [Gebert 2002, S. 47], Anreize und Incentives⁴¹ sowie Mitsprache, Mitgestaltung und Mitbestimmung der Mitarbeiter [Freilinger 1979, S. 25]⁴². Das ganzheitliche Führungsverhalten⁴³ wird als bestimmende Anforderung an die Führung verstanden. Fisher [2000] und Alfi [2002] beschreiben dies mit der Teamorientierung des ganzheitlichen Führungsdenkens als eine Art zweite industrielle Revolution. Andere Autoren [Scholz 1993, S. 25] & [Wunderer 1990, S. 21] sehen in der ganzheitlichen Kombination von Teamorientierung, Flexibilisierung und unternehmerischen Leistungsdenken den Führungsansatz von „Intrapreneurship“⁴⁴.

38 Die Optimierung der Arbeitsbedingungen (mechanische Betriebsmittel, Bandarbeitsplätze etc.) war in der mechanistischen Auffassung der primäre Ansatz, um Leistungssteigerungen zu bedingen.

39 Vgl. hierzu die Ausführungen von Osswald [1986, S. 94f], der treffend für die Zeit der Human-Relations-Bewegung diese Auffassung teilweise mit den Führungsleitsätzen der DaimlerBenz AG von 1979 beschreibt.

40 Die Faktoren können in diesem Zusammenhang mit den Hygienefaktoren nach Herzberg gleichgesetzt werden, die die Führungskraft bereitstellen sollte (siehe Kapitel 2.3.4).

41 Die Wirksamkeit von Anreizen und Incentives ist meist nur dann gegeben, wenn sie im Gesamtzusammenhang stehen.

42 Freilinger beschreibt hierzu auch, dass eine autoritäre Steuerung hinsichtlich des Leistungswillens nur begrenzt möglich ist.

43 Ganzheitliches Führungsverhalten steht hier für die ganzheitlich psychologische Auffassung der Mitarbeiterintegration und emphatischen Antizipation von Mitarbeitermotivation sowie Leistungserfordernissen, um sowohl den Unternehmensinteressen als auch den Mitarbeiterinteressen (hier als ausführendes Organ für die Unternehmensinteressen) gerecht zu werden.

44 Intrapreneurship wird in Kapitel 3.3.4 ausführlich erläutert und sei hier nur kurz als Unternehmer im Unternehmen verdeutlicht.

Auch das demokratische Grundverständnis trägt zum Wandel in der Arbeitswelt bei⁴⁵. Nicht mehr notwendige, ungerechtfertigte und für heutige Mitarbeiter unzumutbare Herrschaftsansprüche wurden aufgegeben oder neu überdacht. Durch die Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung an die Mitarbeiter sind diese aufgefordert, die Interessen des Unternehmens selbstständiger zu vertreten.

Die Form der Gruppenarbeit, besonders die Forderung nach mündigen und selbstständigen Mitarbeitern, die Aufgaben übernehmen und den Arbeitsprozess mitsteuern, wird in unterschiedlichen Formen seit den 80er Jahren in den Unternehmen implementiert. Breisig [1990, S. 97] & Bürhrke [2001, S. 10] bestätigen, dass die hierdurch gewonnene Erhöhung von Selbstvertrauen bei den Mitarbeitern sowie dem Einlassungszwang der Führungskräfte zu erhöhter Delegation und verstärkten Moderationsaufgaben innerhalb der Gruppe, zu einer in der Praxis nachweislichen Veränderung des Führungsverhalten geführt hat⁴⁶.

Einen weiteren Aspekt der Veränderung von Einstellung und Verhalten der Führungskräfte möchte ich am Beispiel der USA verdeutlichen. Wird über den geographischen Tellerrand Deutschlands geschaut, so erzeugen gewisse Rituale und Symbole in den USA ein unvergleichbares Zusammengehörigkeitsgefühl. Der „Melting pot“ hat eine unglaublich starke Außenwirkung (teils als Patriotismus bezeichnet), der in Deutschland sowohl historisch als auch durch das entsprechende politische Vorleben nicht gegeben ist. Aus politischer Sicht bedarf eine Führungskraft in Deutschland relativ viel Kreativität und Veränderungsenergie, um die Begeisterung der Mitarbeiter auf gemeinsame (Unternehmens-)Ziele sowie das Zusammengehörigkeitsgefühl zu entfachen. Dies wird besonders dann deutlich, wenn der Wandel in der Einstellung zur Arbeit und zu den Arbeitern betrachtet wird⁴⁷. In Anlehnung an Watzlawik [1985, S. 28] betrachte ich diese Einstellung als Begriff der psychologischen Betrachtung zwischenmenschlicher Beziehungen. Sie stellt nicht die messbare Dimension von seelischer Verfassungen dar, sondern sie motiviert aufgestellte Tugenden und gesellschaftliche Werte beizubehalten. Ein Wert könnte z. B. die Freiheit eines Mitarbeiters sein, seine unterschiedlichen Fähigkeiten sowohl zum eigenen Nutzen als auch zum Wohle aller Mitarbeiter oder des Unternehmens entfalten zu können. Die Freiheit wird auch oft mit dem Drang und der Möglichkeit zur Selbstentfaltung oder Selbstverwirklichung beschrieben, die während der letzten Jahre zugenommen hat [Scholz 1993, S. 7] & [Pietschmann 2003, S. 16].

Selbstbestimmung, Selbstverantwortung, Mitsprache, Mitgestaltung als Kennzeichen einer demokratischen Kultur im Betrieb sind daher nicht nur Schlagworte der Betriebsräte und Vertreter der Gewerkschaften, sondern sind Bestandteil der Einbeziehungsstrategie heutiger Unternehmen (Beispiel: Betriebliche Partnerschaft, Partizipation, Dialogische Führung,

45 Keller [1987, S. 1287f] und Berthel [1997, S. 109f] stellen deutliche Führungsstilpräferenzen in verschiedenen Kulturen dar, wobei gemutmaßt werden darf, dass kulturelle Einflüsse wie von den USA nach Deutschland auch Einflüsse auf ein erwartetes Führungsverhalten haben.

46 Fraglich bleibt hierbei, ob die Einstellung zum Einzelkämpfertum von Führungskräften gemindert werden kann, wenn personenbezogene Erfolgzuschreibungen und Incentivierungen an einzelne Führungskräfte gehen und nicht die geführte Organisation oder die Gemeinschaft der Führungskräfte davon profitiert. Die Erfolgsbeteiligung aller am Gesamterfolg und die Einführung von Geschäftsleitungsmodellen (die gemeinschaftliche Verantwortung eines Führungskreises für den Erfolg eines Bereichs) kann beispielsweise auch hier die Zusammengehörigkeit und Teamorientierung verbessern.

47 Die morgendliche Einstimmung des Personals bei der Unternehmung Wal-Mart scheint für die deutschen Beschäftigten der Handelskette zunächst sehr ungewöhnlich. In den USA gehört eine solche morgendliche Einstimmung zu einer normalen Routine.

Beteiligungskonzepte und Verantwortungsdelegation)⁴⁸. Den geforderten Wandel und die Entwicklung des Führungsverhaltens umschreibt Osswald [1986, S. 227] treffend:

„Der Mitarbeiter von heute verlangt von seinen Vorgesetzten „echte“ Autorität und persönliche, das heißt charakterliche Qualitäten. Nicht das Dekorum des Amtes und der Titel seien wichtig, sondern die persönlichen und charakterlichen Werte. Der Mitarbeiter wisse wohl zu unterscheiden zwischen einem oberflächlichen, leutseligen „Auf die Schulter klopfen“ und einer innerlich gefestigten ethischen Haltung. Die Kriterien für den Aufstieg im Betrieb seien die berufliche Leistung und gleichrangig die fachliche und charakterliche Eignung. Patentrezepte zur Durchsetzung all dieser Gesichtspunkte gebe es allerdings nicht.“

Die Veränderung des Führungsverhaltens ist nur ein Teil der Veränderung von Unternehmensprozessen und gleichzeitig ein enorm wichtiger Teil, da die meisten Unternehmensprozesse in komplexer Weise durch das Führungsverhalten bedingt werden. Das System Unternehmen ist zu komplex und unübersichtlich, um es zentralistisch zu steuern. Es ist ein offenes, dynamisches Sozial-System, welches nur durch ein hohes Maß an Varietät und ständiger Anpassung überlebensfähig ist. Sehr deutlich wird das komplexe Netz des Sozialsystems, wenn nicht von kaskadischen Unternehmensorganisationsformen, sondern von netzförmigen Organisationsgestaltungen ausgegangen wird. Diese finden sich jedoch nach Manchen-Spörrli [2000, S. 40] eher in von Frauen geführten Unternehmen.

In der Komplexität sieht Porter [1999, S. 112f] die Notwendigkeit zur Abstimmung der betrieblichen Ziele, Aufgaben und Tätigkeiten, um der sozialen Varietät und wechselseitigen Beeinflussung gerecht zu werden. Auch Pietschmann [2003, S. 16] sieht in der Akzeptanz von Führung, ausgedrückt durch die Anpassung an soziale Varietät im Sinne von gesellschaftlichem Wandel, deutliche Impulse für eine erfolgreiche Führungsarbeit. Dabei bedarf die Varietät im Sozialsystem Richtlinien und Leitsätze, die die zwischenmenschlichen Interaktionen regeln, die wiederum den Aspekt menschengerechter Arbeit und menschengerechter Führung ausdrücken [Scholz 1993, S. 8].

Gerade für den konstruktiven Wandel sind diese humanorientierten Leitsätze und Richtlinien von Wichtigkeit, da vielleicht gerade die Angst vor dem Verlust vereinbarter Regeln oder aufgestellter Richtlinien und Leitsätze, eine Hemmung oder Barriere für Mitarbeiter und Führungskräfte hinsichtlich Veränderungen und Innovationen bedeutet.

2.3.4 *Veränderungs- und Innovationsängste*

Unsicherheit vor „Neuem“, Ungewissem oder einfach vor Veränderungen und die daraus resultierende Angst Fehler zu machen, bedeutet eine mögliche Problemstellung für die Führung. Baggett [1997, o. S.] umschreibt dies mit der Aufgabe der Führung: „Encourage change and new ideas. Don't be intimidated by them.“ Häufiger Grund für die Ablehnung von Innovationen ist in Anlehnung an Maier/Schrott [2002, S. 184] die Angst, die teilweise Abteilungen gegeneinander arbeiten lässt, die Förderung von Mitarbeitern hemmt oder das

48 Zur weiterführenden Erläuterung der Einbeziehungsstrategien von Mitarbeitern verweise ich auf Scholz [1993, S. 10].

Verhalten der Mitarbeiter stagnieren lässt⁴⁹. Die Hemmungen und Ängste werden nach Hohl [1996, S. 5f] in dem Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte deutlich. Hohl [a.a.O] unterscheidet dabei in „Schrebergartenmentalität“⁵⁰ und „Dinosauriermentalität“⁵¹. Wird allerdings die Angst überwunden, so werden nach Hohl [a.a.O]:

- neue Erfahrungen gemacht
- Veränderungen deutlich und auch angestrebt
- eine Chance zur Weiterentwicklung eröffnet.

Watzlawik [1983, S. 22F] umschreibt die Situation für die *Verherrlicher der Vergangenheit* mit dem Vorteil, dass es nicht nur eine gewisse Zeitersparnis mit sich bringt sich nicht mit der Gegenwart zu beschäftigen, sondern auch die *Möglichkeit einen eventuellen Unglückszustandes zu umgehen*⁵². Bargshaw & Bargshaw [1999, S. 238] meinen daher, dass Personen allgemein der Tendenz folgen, den jetzigen Status beizubehalten und sich anstrengen, sich in dieser „Komfortzone“ wohl zu fühlen. Eine Aufgabe der Führungskraft ist daher den Veränderungsängsten entgegen zu wirken. Im folgenden möchte ich daher aufzeigen, wie der Veränderungs- und Innovationsangst entgegengewirkt werden kann, damit notwendige Veränderungen bzw. Verbesserungen möglich werden.

2.3.5 Mitarbeitermotivation oder „Bewegen der Mitarbeiter“

Für die nähere Betrachtung der Mitarbeitermotivation⁵³ möchte ich zunächst nochmals festhalten, dass aus der Abgrenzung und Definition des Führungsverständnisses (vgl. Kapitel 2.2)

49 Maier/Schrott sprechen hierbei auch von „Kreativitätskillern“, d. h. der Verhinderung kreativer oder neuer Gedanken, innovativer Arbeitsweisen und verändertem Verhalten.

50 Laut Hohl [1996, S. 4] ist Schrebergartenmentalität ein Denken bzw. Verhaltensmotiv, dass die Angst vor Veränderungen und Neuem beschreibt. Der Schrebergarten ist Symbol für einen abgeschlossenen und bekannten Lebensraum, der mit den Schlagworten: Geborgenheit, Überblick, Routine, Sicherheit, Gewohnheit und irgendwelchen Begründungen gegen Innovationen beschrieben werden kann. Vitalität, Innovationen, Freude und Energie fehlen. Neue Herausforderungen wie Lean-Management, TQM, Six-Sigma oder Globalisierung werden meist abgelehnt.

51 Gemäß den Ausführungen von Hohl [1996, S. 5f] und Brown [1991, S. 14ff] bedeutet im Wirtschaftsunternehmen „Dinosaurier zu sein“, „im Schlamm zu stecken“ und resistent gegenüber neuen Ideen und Veränderungen zu sein. Die von Braun [a.a.O] plakativ genannte „Frührentnerschaft“ zeichnet sich besonders durch die fehlende Motivation zu Veränderung aus. Wird versucht eine neue Idee einzubringen, so ist zu beobachten, wie die Bürokratie des Unternehmens oder der darin beschäftigten „Dinosaurier“ sofort Hunderte von „ja, aber ...“ parat halten. „Sehr interessant aber hier nicht umsetzbar“, „... dafür bin ich nicht verantwortlich.“, „Das Management würde dies niemals akzeptieren...“ sind nur einige Antworten, die von solchen „Dinosauriern“ gegeben werden Diese manifestierten Schranken finden sich in fast allen Unternehmen: „Bei Siemens gab es die berühmten drei D: ‚Das ham wir schon immer so g‘macht‘, ‚Da könnte ja jeder kommen‘ und ‚Das ham ma noch nie so g‘macht‘. Also am besten alles beim Alten belassen“ [Maier/Schrott 2002, S. 185]. Das ganze Unternehmen, seine Kultur und seine Mitarbeiter fungieren als eine Art Ideen- und Motivationskiller.

52 Ich habe hier bewusst die Lektüre „Anleitung zum Unglücklich sein“ von Watzlawik zitiert, da diese in verschiedenen Führungskräfte trainings als Sekundärliteratur für die Führungskräfte empfohlen wird und Anstoß für den eigenen Veränderungswillen sein soll.

53 Mitarbeitermotivation vereinigt allgemein das Verhalten bestimmende Faktoren und Prozesse [Berthel 1997, S. 20]. Während die Motive aus der Psychologie des Menschen abgeleitete Abstraktionen wertbeladener Folgen eines Handelns darstellen bzw. innere Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten sind, bedeutet Motivation die Determination des Verhaltens durch endogene (personale) oder exogene (situationale) Faktoren.

abgeleitet, Führung eine gewisse Legitimation zum Einwirken auf einen Prozess oder auf Personen bedeutet, um die Organisationsleistung und damit den Unternehmenserfolg zu sichern⁵⁴. In dem Interaktionsprozess der Führung von Personen darf zudem von einem wechselseitigen Einwirken zwischen geführter Person und Führungskraft gesprochen werden, so dass die geführte Person zwei wichtige Dimensionen personifiziert. Zum einen sind es die durch die Führung zu beeinflussenden oder bewegendenden Erfolgsfaktoren (d. h. die Organisationsleistung), zum anderen werden die geführten Personen und der Organisationserfolg selbst zum bedingenden Einflussfaktor der Führung. Mitarbeiter rücken zunehmend ins Zentrum der Führung, sie sind das wichtigste Kapital, aus dem die Führung die Beziehung zwischen Menschen und zum Kunden aufbaut. Olesch [2002, S. 13] schreibt hierzu: „Motivation: Leistungspotenzial und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sind wichtige Quellen für den Unternehmenserfolg. Die Mitarbeitermotivation nimmt im Spektrum der Führungsaufgaben eine Schlüsselrolle ein.“

Mitarbeiter verfügen über kreative Ideen, die helfen die Unternehmensstrukturen zu verbessern [Beitz 2000, M83/014ff] & [Reichwald 1992, S. 16]. Kreativität, Individualität und Entwicklung der eigenen Potentiale beschreibt Herzberg [1959, S. 114] als ... *supreme goal of man* ..., wobei er die Beschneidung dieser Aspekte und die Reduktion zum Erfüllungsgelichten als Demotivation umschreibt. Beim Führungsprozess geht es also um die Nutzung der Mitarbeiterpotentiale und um die Motivation der Mitarbeiter, diese Potentiale weiter auszubauen und für den Organisationserfolg einzusetzen [Niermeyer/Postall 2003, S. 34]. Das Verhalten der Führungskraft ist dabei die Stellgröße des situativen Motivationseinflusses [Niermeyer/Postall a.a.O].

Hauser [1997, S. 47] verweist auf die Aufgabe der Führungskraft, dass sie alle unterschiedlichen Menschen, die ihr anvertraut sind, in all ihren Stärken und Schwächen, in ihren Hoffnungen und Befürchtungen wahrnehmen und ernst nehmen muss, um sie zu überdurchschnittlichen Leistungen zu motivieren. Dies bedeutet zum einen, dass abstrakte Durchschnittsmitarbeiter nicht existieren [Pfützner 1991, S. 29], wodurch auch die motivationsfördernde und transformationale Einflussnahme individuell gestaltet werden muss [Weinert 1998, S. 45]. Zum anderen bedeutet dies, dass die Mitarbeiter als Humankapital den entscheidenden Regler für Spitzenleistungen bilden. Sollen Spitzenleistungen erzielt werden, müssen die Menschen, die daran arbeiten, motiviert sein oder motiviert werden. Nach Vogt [1995, S. 81] ist die Mitarbeitermotivation der *Schlüssel für Effizienz*.

Wagner [2002, S. 1] betrachtet die Mitarbeitermotivation als Instrument zur Zielverfolgung, um die angestrebten Motive⁵⁵ zu erreichen. Dabei stellt Wagner [a.a.O] den Langzeiteffekt der Motivation heraus, wonach Authentizität, Konsequenz und Integration wirksamer seien als modisches Taktieren. Jay [1998, S. 37] umschreibt den Langzeiteffekt mit der Definition, dass Mitarbeiter zu motivieren bedeutet, „die Einstellung und das Verhalten von Menschen individuell zu beeinflussen, dass sie auf Dauer überdurchschnittliches leisten“.

54 Ich möchte die Organisationsleistung bzw. den Unternehmenserfolg hier herausstellen, weil damit der Grund für die Motivation der Mitarbeiter beschrieben ist. Es geht also vor allem darum, die Mitarbeiter zu einer Leistungserbringung zu bewegen.

55 In diesem Zusammenhang sind die Motive den Unternehmenszielen bzw. den persönlichen Zielen gleichzusetzen, wobei es durchaus sein kann, dass die persönlichen Motive einer Person von den Zielen einer Organisation abweichen.

Mitarbeiter zu motivieren wird von vielen Autoren häufig als die wesentliche Führungsaufgabe bezeichnet [Nerdinger 2000, S. 83]. Wird dabei vom Motivationsansatz, Mitarbeiter zu „bewegen“, ausgegangen, so liefert die Psychologie die Erklärung von Motiven als Beweggründe menschlichen Verhaltens. Die Führungsaufgabe liegt demnach in der Schaffung von Leistungsmotiven [Pietschmann 2003, S. 19] & [Neuberger 1976, S. 37].

Um die Motive der Mitarbeiter zu erkennen, bedarf es der Beobachtung der Mitarbeiter, wann und unter welchen Voraussetzungen sie z. B. schneller und qualitativ besser arbeiten. Auch das Gespräch mit einzelnen Mitarbeitern, mit dem Team oder die Antworten aus Mitarbeiterfeedbacks und Mitarbeiterbefragungen können Aufschlüsse über Motive und Anreize bei der Mitarbeitermotivation geben [Nerdinger 2000, S. 84ff]. Als Schlagwort für eine erfolgsversprechende Motivation von Mitarbeitern wird in der Fachliteratur gerne die „intrinsische Motivation“ herangezogen, die tendenziell eine aus eigenem Antrieb gewollte Kooperation von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen erzeugt [Böhnisch et al. 2003, S. 40]. Ersichtlich wird die intrinsische Motivation bei der Bereitschaft der Mitarbeiter sich jederzeit für die Unternehmensziele einzusetzen. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter scheinen von sich heraus selbstständig und eigenverantwortlich für das Unternehmen zu arbeiten. In diesem Zusammenhang steht die Förderung der Anwesenheit von Mitarbeitern durch Motivation.

2.3.5.1 Anwesenheitsförderung durch Mitarbeitermotivation

Gestmann [2002, S. 37] führt zur Anwesenheitsförderung aus, dass es darauf ankommt, dass die Mitarbeiter Unterstützung erhalten und immer wieder motiviert werden. Die primäre Unterstützung ist in der Arbeit der Führungskraft zu sehen. Sie diagnostiziert die Motivationsbereitschaft des Mitarbeiters, steht in ständigem Kontakt mit dem Mitarbeiter und motiviert oder demotiviert den Mitarbeiter durch ihr eigenes Verhalten im Sinne einer Vorbildfunktion.

Sprenger [2002] sowie Nieder [1998, S. 5] umschreiben Misstrauen als Hemmnis für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Liegt Misstrauen vor, verfängt sich die Leistung dann auf einem „Nebenkriegsschauplatz“, der sich mit der Beziehungsanalyse von Führungskraft und Mitarbeiter beschäftigt.

Mangelt es an Vertrauen und Delegationsbereitschaft, so führen Sprenger und Nieder [a.a.O.] weiter aus, werden Mitarbeiter eher zur Rückdelegation von Aufgaben an die Führungskraft als zur Eigenständigkeit motiviert. Schwache Entscheidungsfreudigkeit der Führungskraft kann zu Resignation und Stagnation im Arbeitsprozess der Mitarbeiter führen. Auch das Zulassen von Intrigen ist ein Motivationshemmnis. Das Spannungsfeld zwischen den Mitarbeitern kann zu einer Verschlechterung des Arbeitsklimas führen. Widersprüchliche Ziele und autoritäre Führung, hierarchische Strukturen und umständliche Prozesse sind für viele Mitarbeiter große Barrieren bei der Erbringung ihrer Leistung.

Demotivation kann auch in der Person der Führungskraft begründet sein. So können die Unfähigkeit eigene Fehler zuzugeben, Überheblichkeit und Ignoranz sowie Zeitmangel und fehlendes Interesse für die MA, demotivierend auf die MA wirken⁵⁶.

56 Nieder [1997, S. 3] schreibt hierzu, dass „... wenn man sich die Auswirkungen einer schlechten oder unterbliebenen Mitarbeiterführung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch auf die Effizienz und auf

Ungerechte Behandlung und Bezahlung, sowie öffentliche Demütigungen und Kritik vor anderen, oder genauer gesagt die Isolierung einiger Weniger oder Kollektivstrafen sind Fehler, die vor allem dem Team und der Motivation des Teams schaden und zu mangelndem Spaß an der Arbeit oder Qualitätsverlusten führen. Manipulation und Zwang können kurzfristig zu Höchstleistungen antreiben, sind jedoch dauerhaft Impulse, die zu Widerstand, Angst und Abkopplung führen können [Pfützner 1979] & [Pfützner 1991].

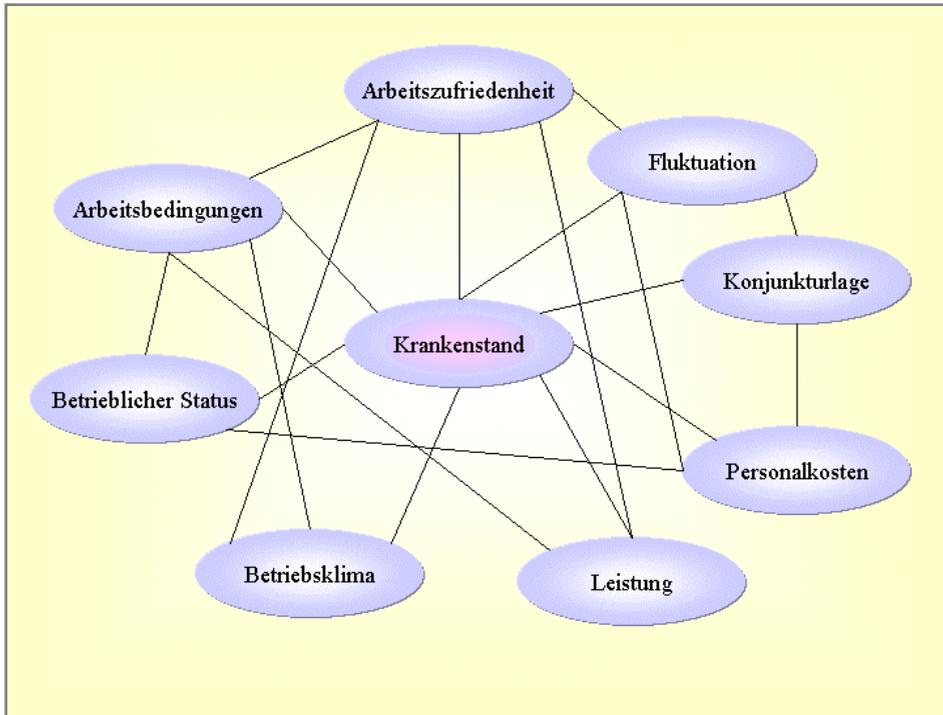


Abbildung 3: Das Fehlzeitmaß (Krankenstand) im Netz von Bedingungen und Konsequenzen
(Quelle: Neuberger [2002, S. 300])

Wie zu Anfang dieses Kapitels angesprochen wird die Anwesenheit der Mitarbeiter gerne als Indikator für die Motivation der Mitarbeiter herangezogen. Mit nachfolgender Abbildung möchte ich dem entgegenhalten, dass das Fehlzeitmaß (Gesundheitsstand, Krankenstand) sowohl von der Motivation als auch von einer Vielzahl weiterer Bedingungen abhängig sein kann

Die vielfältigen Bedingungen für den Gesundheitsstand der Mitarbeiter lassen sich nur relativ ungenau in Maßnahmen oder Handlungsfelder für Führungskräfte definieren. Eine Forderung der Mitarbeiter, der die Führungskraft nachkommen sollte, ist die ausreichende Information. Mangelnde Information verursacht ein Gefühl von fehlender Integrität. Feh-

Phänomene wie ‚innere Kündigung‘, Fehlzeiten und Fluktuation vor Augen hält, dann ist es auch unter ökonomischen Aspekten schädlich, dass Vorgesetzte so wenig führen.“

lende Integrität kann die Mitarbeiter veranlassen, die Grenzen der Abkopplungsmöglichkeiten und das Fehlen auszuprobieren.

Die Frage, ob Mitarbeiter x zur Arbeit geht oder doch eher zu Hause bleibt, stellt sich dem Mitarbeiter höchst selten, wenn er eine interessante und verantwortungsvolle Aufgabe in der Arbeit ausübt oder gestellt bekommt. In diesem Zusammenhang können insbesondere die motivationsbedingten Fehlzeiten ein Ausdruck und eine Reaktion auf Probleme und Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie auf Veränderungen im Arbeitsprozess sein. Die Angst vor Veränderung kann bei Mitarbeitern zu psychologischen Sperren und Absentismusreaktionen führen. Ein wichtiger Bestandteil der Mitarbeitergespräche ist daher, die Unternehmensziele, -strategien und Veränderungen zu kommunizieren, um die Bedeutung für Unternehmen und Mitarbeiter aufzuzeigen [Lang 2001, S. 70f]. Sowohl im Mitarbeitergespräch als auch im gesamten Führungsverhalten und der Unternehmenskultur sollte dem Aspekt „Sinnegebung“ unbedingt Beachtung geschenkt werden, da besonders die Akzeptanz für Veränderung bei Mitarbeitern maßgeblich durch die „Sinnvermittlung“ erreicht wird [Lang, a.a.O]. Die Sinnvermittlung wird bei jedem zu vereinbarenden Ziel bedeutsam, um die Einigung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu erlangen und das Verständnis des Mitarbeiters für Unternehmenszwecke zu gewinnen. Den Sinn darin versteht der Mitarbeiter gerade dann, wenn dieser ein Bestandteil seiner Bedürfnisse, Wünsche oder Motive ist. Die prozessualen Schritte der Motivation zur Handlung werden unter dem Begriff der Volition zusammengefasst [Berthel 1997, S. 20]. Bezugnehmen möchte ich auf die Volition für die Beschreibung der inhaltlichen Ausgestaltung von Motivationsmöglichkeiten.

2.3.5.2 Differenzierung inhaltlicher Motivationssschritte

Oft wird ein verbindliches und vorbildhaftes Führungsverhalten als erfolgsversprechend für intensive Veränderungsvorhaben postuliert. Die Verbindlichkeit und die Vorbildfunktion der Führungskraft steht in diesem Zusammenhang für die Motivation des Mitarbeiters der Führungskraft zu vertrauen, ihr zu folgen oder gemeinsam mit ihr neue Wege zu gehen.

Dabei verstehen es sehr gute Führungskräfte, über Delegation und Rückmeldung⁵⁷ zur gestellten Aufgabe die Mitarbeiter aus ihrem inneren Antrieb heraus handeln zu lassen und Ansporn sowie Spaß an Höchstleistung und Erfolg zu vermitteln. Diese delegative Herausforderung und motivative Überzeugung der Mitarbeiter sehen [Maier/Schrott 2002, S. 166] als eine wichtige Eigenschaft für eine Führungskraft. Dies bedeutet, dass die Einstellung und das motivationelle Verhalten der Führungskraft maßgeblich die Motivation der Mitarbeiter beeinflusst [Freilinger 1979, S. 26].

Die Führungskraft muss mit der motivationellen Veränderung oft bei sich selbst beginnen. Ein hierzu passender Leitgedanke ist: „In Dir muss brennen, was Du in anderen entfachen willst“ [Augustinus in Maier/Schrott 2002, S. 135]. „Verändert sich das Bewusstsein der Führung und der Mitarbeiter, verändern sich automatisch Verhaltensweisen und Strukturen“ [Maier/Schrott 2002, S. 395].

57 Die positive Rückmeldung, d. h. Erfolg und Anerkennung ist in der Literatur oft als erfolgreichste Motivationsmöglichkeit umschrieben. Lob in Form von Worten, Prämierungen, Incentivierungen oder in der Herausstellung durch die Publizierung einer Leistung ist eine effiziente Methode der Motivation.

Strukturelle bzw. organisatorische Änderungen, wie „Job-Rotation“, „Job-Enlargement“, „Job-Enrichment“, können den Handlungsspielraum von Mitarbeitern erweitern [Breisig 2002, S. 41f] und motivierend auf die Arbeitseinstellung einwirken. Wenn jedoch über die Einstellung⁵⁸ eine Verhaltensänderung bei Mitarbeitern erreicht werden soll, so muss diese durch ein verbindliches Führungsverhalten für die Mitarbeiter erlebbar gemacht werden. Sind Veränderungen rechtzeitig angekündigt, die Beteiligten mit eingebunden und eine sachliche und emotionale Begründung für die Veränderung verdeutlicht worden, kann der Erfolg (d. h. die Umsetzung der Veränderung) wesentlich begünstigt werden [Pfützner 1979, S. 84]. Wird der Motivationsansatz für Veränderungen reflektiert, so erlangen zu vermittelnde Werte wie Gemeinschaft, Sinn, innere Zufriedenheit und innere Motivation, Würde und Zuneigung auch im beruflichen Leben eine wichtigere Rolle als höhere monetäre Anerkennung abgeleisteter Arbeit [Wheatley 1997, S. 28].

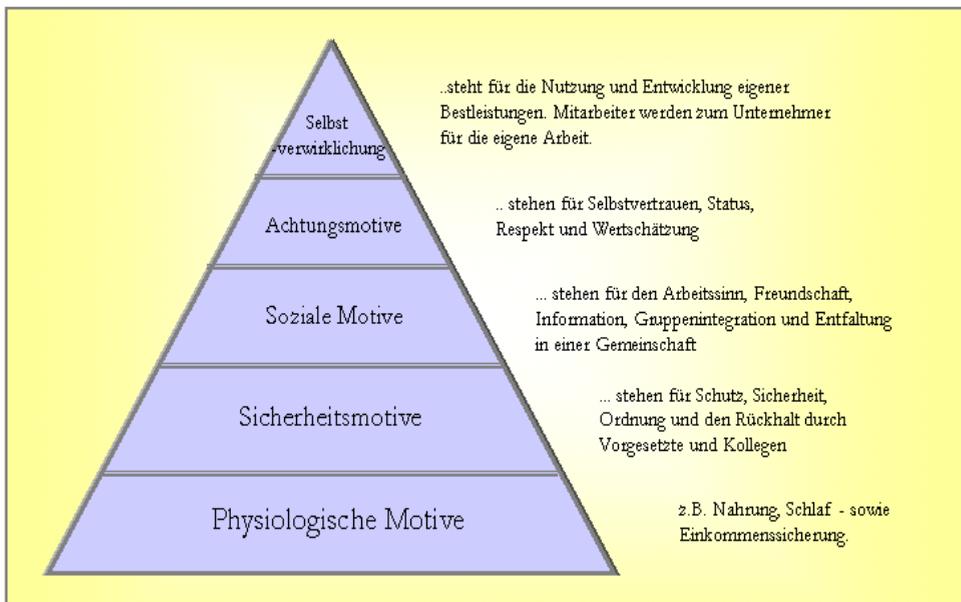


Abbildung 4: Motivpyramide nach Maslow

(Quelle: in Anlehnung an Jay [1998, S. 35], Berthel [1997, S. 22], Neuberger [1995, S. 39], Scholz [1993, S. 419], Niermeyer/Postall [2003, S. 36])

Die Betrachtung der unterschiedlichen Erwartungen von Mitarbeitern führt zu der Erkenntnis von stufenartig veränderten Bedürfnissen, basierend auf deren Erfüllungsgrad. In der Motiv-Pyramide von Maslow werden die einzelnen Bedürfnisse nach Motiven⁵⁹ gegliedert und beeinflussen das Führungsverhalten. Diese Bedürfnisstruktur der Menschen liefert in

58 Einstellung soll hier nicht als messbare Dimension der seelischen Verfassung verstanden werden. Einstellung ist hier die Motivation einer Person aus eigenem Antrieb vernetzt mit der Wertauffassung als Basis kulturell gestalteter Normen und Tugenden, die über die Beziehungsstrukturen und Beziehungskultur einer Person Aufschluss geben, vgl. Watzlawik et al., [1985, S. 28]

59 Motive sind hier als Beweggründe bzw. verhaltensbedingte Einflussgröße zu verstehen, vgl. auch Jay [1998, S. 38ff]

der Arbeitswelt ein Grundlagenmodell zur Beachtung von Führungskräften, um Mitarbeiter zu motivieren.

Die Rangfolgenthese der Motivpyramide von Maslow besagt, dass sobald eine untere Bedürfnisseebene erfüllt ist, die Befriedigung der Motive einer höheren Ebene angestrebt wird. Allerdings ist Maslows Bedürfnishierarchie nicht so zu verstehen, dass jeder MA durch die gleichen Anreize zu motivieren ist. Je höher in den Bedürfnisseebenen nach oben gestiegen wird, desto stärker werden die Unterschiede deutlich. Berthel [1997, S. 23f] äußert zudem, dass die Bedürfnisse höherer Ordnung vielfach nebeneinander, simultan wirksam sowie individuell und situationspezifisch unterschiedlich sind. In Anlehnung an Maslow hat Alderfelder [1969] die **ERG**-Theorie als motivationstheoretischen Erklärungsansatz entwickelt. Hierbei wird ein besonderer Wert auf die Zusammenhänge von Bedürfnisaktivierung und Bedürfnisbefriedigung gelegt, wobei die Bedürfnisse selbst durch Existenzbedürfnisse (**E**xistence Needs), Beziehungsbedürfnisse (**R**elatedness Needs) und Wachstumsbedürfnisse (**G**rowth Needs) beschrieben sind. Besonders bei der Bedürfnisaktivierung wird deutlich, dass unterschiedliche Motive der Mitarbeiter auch einer unterschiedlichen Motivation durch die Führungskraft bedürfen.

Aufgrund empirischer Erhebungen hat Herzberg [1959] die Frage versucht zu beantworten, was Leistung und Zufriedenheit bei Mitarbeitern fördert⁶⁰. In der folgenden Tabelle sind hieraus entsprechende Aspekte der Motivation und Demotivation herausgegriffen.

Was motiviert ?	Was demotiviert ?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leistungserfolg/Selbstbestätigung ➤ Anerkennung der eigenen Leistung und Wertschätzung der Person ➤ Inhalt der Arbeit/Verwirklichung und Übertragung von Verantwortung durch die Führung ➤ Beziehungen im Arbeitsumfeld sowie die Arbeitsbedingungen (Umgebung, Gehalt, etc.) ➤ Verantwortung (Status) ➤ Beförderung und Perspektiven (Position sowie Ereignisse, die zu dem Erlebnis führen, dass sie die eigene Persönlichkeit weiterentwickeln) ➤ Zufriedenheit (Arbeitsplatzsicherheit) ➤ Sinnvermittlung und Identifikation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bürokratie und unklare Unternehmenspolitik ➤ Arbeitsbedingungen (Lärm, Kälte und fehlendes Licht, aber auch fehlende technische Hilfsmittel) ➤ Fehlende zwischenmenschliche Beziehungen ➤ Verlust von Verantwortung oder eines Privilegs (Status) ➤ Fehlende Arbeitsplatzsicherheit ➤ Unzufriedenheit über Gehalt, persönliche Stagnation der Fort- und Weiterbildung ➤ Negative Lebensereignisse und Konflikte ➤ Zu wenig Interesse an der Arbeit und an den Personen (fehlende Integrität)

Tabelle 4: Motivation und Demotivation

(Quelle: in Anlehnung an Jay [1998, S. 36–42] und Niermeyer/Postall [2003, S. 49])

Demotivation wird in erster Linie durch das Umfeld oder die Rahmenbedingungen erzeugt. Die fehlenden Rahmenbedingungen fördern weit häufiger Unzufriedenheit als ein Überschuss an positiven Rahmenbedingungen die Zufriedenheit.

Die dabei meist angesprochenen Problemfelder, d. h. demotivierenden Auslöser (Auslöser von Unzufriedenheit) werden gemäß Nerdinger [2000, S. 90] und Scholz [1993, S. 420]

⁶⁰ Bei einer Befragung von einer Vielzahl von Berufstätigen aus unterschiedlichen Branchen und unterschiedlichen hierarchischen Positionen, hat er herausgefunden, dass die Motivation durch andere Ereignisse ausgelöst wird als die Demotivation.

auch als Dissatisfaktoren⁶¹ bezeichnet. Während Dissatisfaktoren demnach die Unzufriedenheit verhindern und einen gewissen „neutralen Zustand“ für das gemeinsame Miteinander oder das gemeinsame Arbeiten beschreiben⁶², liefern Motivatoren die Erhöhung der Leistungsbereitschaft.

Diese Motivatoren wie Erfolg oder Leistungserlebnisse wirken auf das Verhalten und Agieren der Mitarbeiter positiv ein. Gebert [2002, S. 92] umschreibt in Anlehnung an Amabile et al. [1994] die intrinsische Motivation mit den Teilaspekten von „challenge“, d. h. gefordert zu sein, und „enjoyment“, d. h. positiver Emotionalität. Dabei findet sich in der ursprünglichen Studie von Herzberg et al. [1959, S. 81] passend hierzu eine herausfordernde Arbeitsaufgabe, übertragene Verantwortung und Anerkennung für die Leistung als höchste Motivatoren.

Motivator kann auch die eigene Wertevorstellung oder das persönliche Ideal sein. Falls dies bei sinnvermittelnder Führung mit der geforderten Aufgabe übereinstimmt, kann dies unabhängig der vorangenannten Aspekte den Mitarbeiter motivieren [Gebert/Boerner 1995, S. 405ff].

Dissatisfaktoren (Hygienefaktoren) resultieren aus der Arbeitsumgebung, sie haben demnach extrinsischen⁶³ Charakter. Dissatisfaktoren wirken eher kurzfristig (Beispiel einer monetären Zulage), wobei die unangemessene Erfüllung wiederum zu Unzufriedenheit führt. Ich möchte diese Betrachtung insofern hervorheben, als dass das positive Vorhandensein der Dissatisfaktoren meist Ansatzpunkt für die Sozial- und Endgeldpolitik ist [Jay 1998, S. 23].

Der Trend in der Praxis zunehmend die Strategie des *pay for performance* [Frey/Osterloh 2000, S. 65] zur Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften einzusetzen, kann nur dann erfolgsbringend sein, wenn das Zusammenspiel von Hygienefaktoren und Motivatoren die Wirkung der Motivation auf Mitarbeiter und Führungskräfte beeinflusst⁶⁴.

Das von Schein [1980] entwickelte Konzept des Karriereankers⁶⁵ geht hierzu auf die individuelle Betrachtung der zu motivierenden Personen, deren Bedürfnisse, und dem nachvollziehbaren, operationalisiertem Einsatz von Leistungszulagen ohne permanenten Wiederholungscharakter ein. Jantos [1996, S. 6] & Maier/Schrott [2002, S. 49] sehen hierin die bestehende Gültigkeit der Bedürfnispyramide von Maslow, die zwar in jüngster Zeit stark an

61 Herzberg [1959] hat in seiner ursprünglichen Studie diese Dissatisfaktoren als Hygienefaktoren bezeichnet, was ausdrücken sollte, dass Hygiene eine andauernde Basis darstellt und erst in einer Wirkung festzustellen ist, wenn sie nicht vorhanden ist – dann allerdings mit einer negativen Wirkung behaftet.

62 Die Erfüllung bzw. das Vorhandensein wird als Selbstverständlichkeit angesehen und bedingt keine Leistungssteigerung oder höhere Zufriedenheit.

63 Nach Gebert [2002, S. 94] liegt eine extrinsische Motivation vor, wenn die Anreize zum Tätigkeitsvollzug in den erwarteten Folgen, d. h. zum Beispiel der finanziellen Kompensation oder der erwarteten Reputation, liegen.

64 Busch [1995, S. 232] verweist hier auf Sprenger [1992], wonach die monetäre Anerkennung von Leistung nur einen äußeren Reiz darstellt und somit einen eher kurzfristigen Charakter aufweist. Die länger andauernde intrinsische Motivation ist gemäß Busch [a.a.O] in der Aufgabenorientierung und in der Ausgestaltung (Sinnvermittlung, Ganzheitlichkeit, Abwechslung, Handlungsspielräume, Lernmöglichkeiten, Entwicklungschancen, etc.) zu sehen. Hiermit ist das Zusammenspiel von Motivatoren und Hygienefaktoren gemeint.

65 Für die Beschreibung des Konzeptes und der darin aufgestellten Determinanten der intrinsischen Motivation verweise ich auf Jantos [1996, S. 7f], Schein [1980, S. 4ff] und Worieschk & Deller [1994, S. 135ff].

Aussagekraft verloren hat, trotzdem für Systematisierungen und Ableitungen von potentiellen individuellen Zielsetzungen und Bedürfnissen von Führungskräften sinnvoll ist.

In diesem Zusammenhang ist die dominierende Orientierung einer Person von Wichtigkeit, die Lewis [1998, S. 37] mit dem angestrebten Motiv und der Sinnggebung gleichgesetzt hat. Eine Sinnggebung kann beispielsweise durch Zugehörigkeitsgefühle und Leistungsmotive beschrieben werden⁶⁶.

In Mitarbeiterbefragungen oder Führungskräfte-Feedbacks erhalten Unternehmen und die Führungskräfte meist die Chance, auf die Unzufriedenheit der Mitarbeiter einzugehen. Selten werden in diesen Rückmeldungen jedoch konkrete Handlungsansätze motivationeller Anreize⁶⁷ zurückgemeldet. Um die motivationellen Anreize für Mitarbeiter herauszufinden, bedarf es daher einer emphatischen Kommunikation durch die Führungskraft.

Um z. B. diese emphatische Kommunikation zu erlernen, das Wissen um Probleme der Führung, Ängste der Mitarbeiter, Richtlinien und Leitgedanken des Unternehmens zu erfahren oder die Methoden und Verhaltensweisen für eine erfolgreiche Führungsarbeit zu trainieren, bedarf es der Vermittlung und des Trainings von Führung.

2.3.6 *Bedürfnis Führung zu vermitteln und zu trainieren*

„Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Führungsmannschaft“ [Coenberg 1989, S. 2]. Diese relativ alte Erkenntnis gewinnt heute, angesichts tiefgreifender Veränderungen des technologischen Umfeldes, zunehmender Internationalisierung bzw. Globalisierung der Wirtschaft und der damit einhergehenden Wettbewerbsverschärfung sowie eines allgemeinen Wertewandels und Umdenkungsprozess in unserer Gesellschaft, zunehmend an Bedeutung [Kuntz-Brunner 2002, S. 10] & [Coenberg 1989, S. 2]. Dabei möchte ich besonders betonen, dass die Konsequenz aus den vielen unzureichend validierten eigenschaftstheoretischen Ansätzen ist, nicht perfekte Führungskräfte zu rekrutieren, sondern Führungskräfte auszubilden und zu entwickeln [Malik 2001, S. 45]. Hierzu ist es notwendig Führung⁶⁸ zu vermitteln und zu trainieren.

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens kann entscheidend davon abhängen, ob die Führungskräfte die Anforderungen einer sich schnell verändernden Umwelt auch in Zukunft erfüllen können und Lernbereitschaft für Veränderungen zeigen. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass die Qualifikation der Führung ständig an neue Erfordernisse angepasst wird [Murch 2001] & [Kneer 1998, S. 3]. Auch Becker [2003, S. 15] bestätigt, dass Weiterbildung mit 88,8% und Führungskräfteentwicklung mit 72,4% als zentrale Inhalte der

66 Hierzu hat McClelland [1985] vier Grundmotive beschrieben: Leistungsmotive, Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Machtstreben und Veränderung.

67 Ein wichtiger und sehr leicht für den Vorgesetzten umsetzbarer Motivator ist die Anerkennung der Mitarbeiter. Anerkennung ist das Führungsmittel, das sich in Bestätigung, Lob oder einfach nur Interesse an der Person und den Aufgaben des Mitarbeiters widerspiegelt. Sonderzulagen für besondere Tätigkeiten oder Incentives sind oftmals durch die Bürokratie der Unternehmen zu langfristigen und damit nicht zeitnahen Gehaltsaufbesserungen transformiert und können aufgrund des hohen zu betreibenden Aufwandes selten, manchmal überhaupt nicht, eingesetzt werden.

68 Führung steht hier für das Führungsmodell oder die Führungsprinzipien des Unternehmens sowie erwünschte Führungsmethoden oder Verhaltensweisen, die den angestrebten Unternehmenserfolg (Führungserfolg) sichern sollen.

Bildungsarbeit in Unternehmen genannt werden. Staudt/Kottmann [2003, S. 38] schreiben hierzu, dass „nur solche Betriebe ... im Innovationswettbewerb dominieren, denen es gelingt, kompetentes Fach- und Führungspersonal herauszubilden, an das Unternehmen zu binden und kontinuierlich ‚up-to-date‘ zu halten“.

Die Anstrengungen ein Bildungsniveau der Führungskräfte auf einem aktuellen Stand zu halten bedarf der Motivation durch das Unternehmen und der Attraktivität der Bildungsangebote [Deuer 2002, S. 32–35]. Die Motivation durch das Unternehmen liegt im eigenen Unternehmensinteresse, die selbstgesteckten Ziele zu verfolgen und dafür die Führungsmannschaft „fit“ zu machen. „Fit“ bedeutet hierbei sowohl „leistungsfähig“ [DUDEN 2001, S. 17] als auch „passend“ für den jeweiligen Bedarf an Führung im Unternehmen zu sein [Becker 2003, S. 15]. Die Attraktivität der Bildungsangebote kann zum einen die Attraktivität des Arbeitgebers steigern und ein Abwerben oder Abwandern der Führungskräfte verhindern, zum anderen erweisen sich attraktive Bildungsangebote für das Eigenstudium⁶⁹ und die Bereitschaft zur Weiterbildung als dienlich. Die ständige Weiterbildung und Schulung in allen Kompetenzen wird daher unerlässliche Bedingung für Führungskräfte im Unternehmen [Pullig/Schäkel/Scholz 1984, S. 113]. Auch in den Ausführungen von Staudt/Kottmann [2003, S. 38f] wird deutlich, dass die Eigeninitiative zu nonformalem oder informellem Lernen und den eigenen Arrangements zur persönlichen Weiterbildung als ein wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen wird. Es darf also davon ausgegangen werden, „dass jede („erfolgreiche“: Anmerkung des Verfassers) Führungskraft ihre Entwicklung selbst in die Hand nehmen muss und will“ [Pfützner 1991, S. 7]. Nach Becker [2003, S. 16] werden von fast der Hälfte der Unternehmen⁷⁰ Freizeitopfer für die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen verlangt. Bezogen auf den angestrebten hierarchischen Aufstieg deutet Schmitz [2002, K-4, S. 1] an, dass „... wer den Weiterbildungszug verpasst, bleibt auf der Karriere-Strecke“.

2.4 Führungsvermittlung

Wenn über Führungsvermittlung gesprochen wird, so impliziert man darin gleichsam die Möglichkeit und Annahme Führung erlernen zu können, was für den Ansatz der Konzeptionierung einer Vielzahl von Trainings, Seminaren oder sonstigen Weiterbildungsveranstaltungen ausschlaggebend ist [Jay 1968] & [Freiling 1979], obgleich praktische Erfahrungen und praktische Trainings das eigentliche Erlernen und die Professionalisierung der Führungsarbeit ausmachen [Malik 2001, S. 47]. Es gibt daher unterschiedliche Möglichkeiten der Führungsvermittlung.

2.4.1 Möglichkeiten der Führungsvermittlung

In vielen Werken werden Vermittlungsaktivitäten zum Thema Führung als Bildungsaktivitäten des Personalmanagements angesprochen [Berthel 1997] & [Conradi 1983]. Die Bil-

69 Es sollte davon ausgegangen werden, dass sich der Mitarbeiter, besonders aber die Führungskräfte, in eigener Verantwortung weiterbilden. Dieses selbstgesteuerte Lernen ist für den Erwerb von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen unabdingbar.

70 Es handelt sich hierbei um eine Befragung von 232 Unternehmen durch die Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, durchgeführt am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Personalwirtschaft.

dungsaktivität ist dabei ein Vorgang im Unternehmensumfeld, der mit Lernen gleichgesetzt werden kann und zumeist über theoretische Einsicht vollzogen wird. Diese Bildungsaktivität lässt sich aus der inhaltlichen Orientierung von Bildungszielen zu folgenden begrifflichen Abgrenzungen zusammenfassen [Berthel 1997, S. 258]:

- Berufliche Erstausbildung
- Ergänzungs- und Anpassungsfortbildung
- Aufstiegsfortbildung
- Berufliche Umschulung
- Berufliche Rehabilitation, Resozialisation und berufliche Reaktivierung

Der Teil der Bildungsaktivitäten, der die Vermittlung von Führung im Unternehmen beinhaltet, bezieht sich auf Ergänzungs- und Anpassungsfortbildung oder Aufstiegsfortbildung. Die Fort- und Weiterbildung im Sinne von Vermittlung von Qualifikationen stellt dabei den Kern der Personalentwicklungsarten dar [Berthel 1997] & [Conradi 1983] & [Kneer 1998]. Einige Autoren⁷¹ sehen eine deutliche Trennung zwischen Anpassungsfortbildung (im Sinne der Erhaltung von horizontalen Kenntnissen, Fähigkeiten und Mobilität) und Aufstiegsfortbildung (im Sinne von vertikaler Kenntniserweiterung, Fähigkeits- und Mobilitätsförderung).

Die Gesamtheit der Vermittlung von Führung, Führungswissen, Führungstechniken oder -methoden und das Aneignen von Führungserfahrung stellt sich jedoch als eine übergreifende Bildungsaktivität dar, die für alle Führungsebenen von Bedeutung ist und in der Anpassungsfortbildung und der Aufstiegsfortbildung Anwendung findet. Historisch lassen sich hierzu unterschiedliche Entwicklungsstufen der Führungsvermittlung aufzeigen. Wurden in den 50iger Jahren noch stark lehrorientierte Themenblöcke aneinandergereiht, die als reaktive Fortbildungsmaßnahmen Lücken im Qualifikationsniveau der Führungskräfte schließen sollten, so wurde in den 60iger und 70iger Jahren die transferorientierte Weiterbildung postuliert [Stiefel 1983, S. 3] & [Berthel 1997, S. 266f]. Aus den pädagogischen Vermittlungseinheiten einschließlich unterstützender, aktivitätsbezogener Transferleistung hat sich die praxisbezogene problemlösungsorientierte Weiterbildung der 80iger Jahre entwickelt, die sich zunehmend mit der Frage nach den problembegründenden Normen und Werten strukturiert. Mit den weltwirtschaftlichen Veränderungen in den 90iger Jahren hat auch die Weiterbildung eine erhebliche Veränderung erfahren und hat dazu geführt, dass nicht mehr nur die sozialanthropologische Werteidentifizierung und -ausrichtung im Vordergrund stand, sondern die Werte des Unternehmens und die wirtschaftlichen Faktoren sowie unternehmerisches Denken und Handeln. Seit Ende der 90iger Jahren scheint die Weiterbildung in systematischen Methodenpaketen zusammengefasst zu sein. Dabei kommt die Weiterbildung der Gesamtheit von unternehmerischen Verhaltensweisen, wertorientierten und arbeitsstrukturierenden Methoden und Standardisierungsbestrebungen gleich⁷².

71 Vgl. Mentzel [1985, S. 35f], Staehle [1987, S. 717], Thom [1987, S. 43], Berthel [1997, S. 264]

72 Bei der systematischen Zusammenstellung von Weiterbildungsinhalten wird zunehmend auf „Action Learning“ als Konzeption zurückgegriffen [Bergel 2003, S. 60]. Das aktionsorientierte Weiterbildungskonzept baut dabei auf einer Lernphase, der Reflektion und Umsetzung in der Praxis sowie einer Reflektion der Praxiserfahrungen auf. Gerade die praxisorientierte Umsetzungsphase soll dabei den Lernerfolg nachhaltig sichern.

Einzelne arbeitsstrukturierende Maßnahmen im Sinne von einzeltechnischen Personalmaßnahmen wie Job-Rotation, Job-Enlargement oder Job-Enrichment⁷³ werden für die Vermittlung dieser Gesamtheit ebenso genutzt, wie prozessunabhängige Qualifikationen wie Kommunikations- und Konflikttrainings [Breisig 1990a, S. 57]. Die Palette der Möglichkeiten scheint sehr vielfältig zu sein, wobei die Erfolgsbilanzen nur teilweise von dem organisatorischen Konzept abhängig sein können. Der Vermittlungsgegenstand, die Vermittlungszeit, die Vermittlungsperson sowie die Aufnahmebereitschaft und Aufnahmefähigkeit spielen in der Praxis eine große Rolle für die erfolgreiche Wirkung einer Qualifikations-, Förder- oder Weiterbildungsmaßnahme. Folgende Möglichkeiten stehen der Führungsvermittlung generell zur Verfügung:

Führungsvermittlungsmöglichkeiten				
On the job	Near the job	Along the job	Into the job	Off the job
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vertretung ➤ Sonderaufgabe bzw. Job-enlargement ➤ Job-rotation ➤ Job-sharing ➤ Coaching/Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Patensysteme ➤ Lernstatt ➤ Interne Trainings ➤ Interne Workshops ➤ Projektgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Karriereberatung ➤ Produktionssysteme ➤ Methodenpakete ➤ Führungsgrundsätze 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Berufsausbildung ➤ Ersteinweisung ➤ Anlernen ➤ Traineeprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konferenzen ➤ Seminare ➤ Externe Trainings ➤ PC-Selbstlernprogramme ➤ Unternehmensplanspiele ➤ Workshops extern ➤ Teamentwicklungen

Tabelle 5: Führungsvermittlungsmöglichkeiten

(Quelle: In Anlehnung an Conradi [1993, S. 255], Scholz [1993, S. 101 und 255], Reimer [1978, S. 376])

Die Führungsvermittlung bezieht sich in Anlehnung an Kapitel 2.1.3 überwiegend auf Führungskräfte oder Mitarbeiter, die Führungskräfte werden. Da ein Hauptanteil der Vermittlung von Führung auf dem Bereich der Trainings liegt bzw. im Trainieren von Führungsfähigkeiten oder Führungsmethoden, möchte ich die besondere Stellung der Führungskräfte-Trainings (FKT) hier hervorheben. Die meisten FKT werden „off the job“ angeboten, um ein stressfreies Lernen⁷⁴ zu garantieren, in der Abgeschiedenheit vom „Job“ den eigenen Lernhorizont zu öffnen und neue Erfahrungen zu machen. So finden sich in der Praxis überwiegend Trainings und Fortbildungen im Sinne von Organisationsentwicklungsvorhaben [Breisig 1990c, S. 74]. Das hierzu genutzte pädagogische Konzept sieht vor, dass abseits des Führungsalltags Verhaltensformen, Führungsmodelle, Techniken oder Veränderungsvorhaben durch übergeordnete Führungskräfte oder Dritte⁷⁵ vermittelt werden. Schmalholz

73 Eine ausgiebige Beschreibung hierzu findet sich in Breisig [1990a, S. 46f]

74 Nagel [1990, S. 279f] schlussfolgert aus der Stressminderung sogar die Erhöhung der Lerngeschwindigkeit und Verkleinerung der Vergessensquote. Rosenstiel et al. [1995, S. 62ff] bestätigen dies durch die Beschreibung von einer lernverstärkenden Umgebung, einen zum Lernthema passenden Medieneinsatz und der Forderung nach Eigenengagement, was die individuellen Lern- und Transferchancen erhöhen soll.

75 Für den Teil der FKT sind „Dritte“ als Betreiber der Vermittlungsaktivitäten meist mit Beratern gleichzusetzen. Berater können sowohl von externen, unternehmensfremden Organisationen kommen oder von unternehmenseigenen Bereichen, die eigens für die Moderation oder für die Vermittlung selbst zur Verfügung

[2003, S. 193] berichtet darüber, dass aktuell 20 Prozent aller Topmanager sich Coaching als Führungskräfte-Training „on the job“ zu Nutzen machen, um professionelle Unterstützung zur erfolgreichen Führungsaufgabenbewältigung zu erhalten.

Führungskräfte-Trainings (FKT) umfassen gemäß Bronner/Schröder [1983, S. 19f] die Weiterbildungen, die bei Eintritt in das Unternehmen zur funktionalen Qualifikation der Führungskraft hinsichtlich Position, Aufgabe und Sozialprozessen im Unternehmen (interne und externe Trainings „into a job“) sowie Weiterbildungen, die im Laufe der hierarchischen Veränderung oder Weiterbildung auf der gleichen Führungsebene stattfinden. Eine Abgrenzung zwischen der Führungskompetenzanpassung und einer Höherqualifizierung (Führungskompetenzentwicklung) der Führungskräfte ist nach Döring [1987, S. 22] eher schwierig. Dies bedeutet, dass sowohl in den FKT bezogen auf Qualifikationsbausteine der Führungskräfte, in dem Coachingprozess einzelner Führungskräfte als auch in den Führungsvorbereitungsprogrammen gleiche Ziele angestrebt werden⁷⁶. Gerade aus dem Grund der Verschneidung von Förderung, Erhaltung, Vertiefung und Erweiterung der Führungskompetenzen und Führungsfertigkeiten sowie der zunehmenden Implementierung von Führungsmethoden und -modellen stützen sich Unternehmen auf aktionsorientierte Weiterbildungsformen, die hier besonders betrachtet werden sollen.

2.4.2 *Action Learning als Möglichkeit der Führungsvermittlung*

Wenn von Action Learning (AcL) als Möglichkeit der Führungsvermittlung gesprochen wird, wird damit meist ein ganzheitliches Trainingskonzept verstanden, in dem sowohl der Einzelne als auch die ganze Organisation Lernender als auch Lehrender sein kann. Ich möchte daher zunächst auf die Struktur eines ganzheitlichen Trainingskonzeptes (siehe folgende Abbildung) zu sprechen kommen, bevor ich die inhaltliche Gliederung eines AcL vornehme.

Das kombinierte Trainingskonzept sieht vor, dass Führungskräfte mental⁷⁷, observativ, verbal⁷⁸ und *aktiv* trainieren. Während das mentale, verbale und observative Training eher psychoregulativ akzentuierten Charakter hat, ist das aktive Training handlungsorientiert und ist den Vermittlungsbausteinen nachgeschaltet. Es wird daher auch oft von einem modularen Aufbau der Theorievermittlung vor der praxisorientierten Trainingsphase ausgegangen. Die praxisorientierte Aktivphase stellt den Freiraum zum Ausprobieren, zum Anwenden, zum Umsetzen, zur Reflektion und zur Bewusstmachung des Gelernten dar. Die Gesamtheit des kombinierten Unterweisungskonzeptes basiert auf unterschiedlichen Lernmethoden, die in folgender Abbildung dargestellt sind.

stehen. Ich denke, dass gerade für die internen Vermittlungsaktivitäten zu wenig auf Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens zurückgegriffen wird.

76 Alle Aspekte, d. h. Maßnahmen zur Förderung, Erhaltung, Vertiefung und Erweiterung der Führungskompetenzen und Führungsfertigkeiten können somit Gründe für Vermittlungsaktivitäten darstellen.

77 Mentales Training drückt sich besonders durch die Berücksichtigung des MOVE-Schemas aus. Die Einstellungsänderung analog dem MOVE-Schema (vgl. Kapitel 5.3.2.1) bedeutet hier das mentale Verstehen, Verarbeiten und mentale Umsetzen für die eigene Person.

78 Observatives und verbales Training können „off the job“ sowie „on the job“ durchgeführt werden.

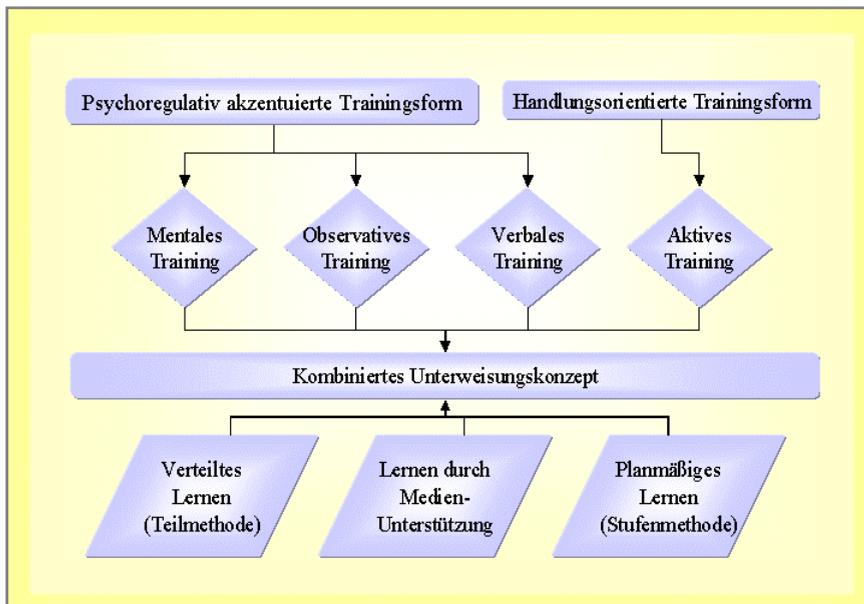


Abbildung 5: Struktur eines ganzheitlichen Trainingskonzeptes
(Quelle: Friede [1988, S. 168])

Nach Konzes & Posner [1995] ist die aktive Phase als „learning by doing“ die wichtigste und effektivste Trainingsphase⁷⁹. Sie ermöglicht inoffizielle Feedbacks von Coach oder Pate zum Teilnehmer sowie offizielle Feedbacks durch die Mitarbeiter des zu führenden Bereichs, durch die vorgesetzte Führungskraft oder die Personalabteilung. Darüber hinaus hebt Covey [2003, S. 308] heraus, dass das aktive Training und die damit verbundenen Lern- und Erfolgchancen starke Verbesserungen der Persönlichkeit mit sich bringen. „... to be proactive, ... increase their self-esteem, their self-confidence, and their self-awareness and maximize their potential in the learning environment.“ [ebenda]

Das Verhaltensfeedback legt den Schwerpunkt auf die Förderung der Stärken der FKT-Teilnehmer und der Kompensation ihrer Schwächen. Der Pate bzw. Coach gibt während der aktiven Trainingsphase keine offizielle Bewertung ab, um Ängste, Schulterschlüsse oder etwaige Bewertungseinflüsse zu minimieren. Um den Prozess und die Inhalte bestmöglich auf den Teilnehmer abzustimmen und Rückschlüsse für eigene Verbesserungsmöglichkeiten zu ziehen, erfolgt eine Abstimmung von Pate bzw. Coach und dem Trainer der FKT.

Dies bedeutet zum einen eine Integrationsmöglichkeit in die aktive Trainingsmethode, d. h. die Teilnehmer lernen durch Rollenspiele, eigene Übungen, Coaching oder Vertretungen und Einsatz in Entwicklungsstationen⁸⁰, zum anderen lernt der Pate bzw. Coach selbst im

79 Baggett [1997] schreibt hierzu recht plakativ: „Leadership is not taught within the walls of academia ... Leaders practice what they preach“.

80 Ein Praxisbeispiel hierzu liefern die PES des MEP in Kapitel 5.3.1.2

Sinne einer Professionalisierung seiner Kenntnisse⁸¹. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema wird vom Teilnehmer und Coach bzw. Pate erwartet, um die benötigte oder angestrebte Einstellungsänderung bei beiden zu erreichen und zu festigen.

Bergel [2003, S. 56] deutet daher neben der Unterstützung durch die Unternehmensleitung⁸², einer komplexen, praxisbezogenen und projekthaften Aufgabenstellung, die Bereitschaft der Teilnehmer, sich selbst und ihre Verhaltensweisen zu hinterfragen und aus den Fehlern zu lernen, als wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Action Learning (AcL). Bergel [a.a.O] erweitert diese Forderung um die Bereitschaft der Teilnehmer sich aus eigenem Interesse zu engagieren, der freiwilligen Teilnahme und Bereitschaft von anderen zu lernen (ohne hierarchische Einschränkung).

„Möglich sind sowohl unternehmensinterne als auch -übergreifende Programme. Voraussetzung für die Teilnahme ist die Arbeit an einem aktuellen Projekt. Allerdings muss nicht jeder Teilnehmer ... an einem eigenen Projekt arbeiten. Es ist auch möglich, dass die Teilnehmer eines solchen Programms an ein und demselben Projekt arbeiten oder aber verschiedene Projekte von jeweils mehreren Teilnehmern betreut werden“ [Bergel 2003, S. 58].

In jedem Fall scheint der Kreislauf von aktiver Praxisphase und Reflexion der Teilnehmer über den Wissenszuwachs und die Erfahrungen im Zentrum des AcL zu stehen. Dabei können sowohl gruppenorientierte Projekte, Gruppenfeedbacks sowie einzelorientierte Führungsaufgaben und Feedbacks zur Einzelperson genutzt werden. Führungsaufgaben vorab innerhalb der AcL Gruppe ausprobieren zu lassen, erscheint dann sinnvoll, wenn die Bewältigung der Aufgabe dazu neigt, im eigentlichen Unternehmensprozess hinderliche Konfliktsituationen hervorzurufen.

Konflikte sind nicht immer vermeidbar und bieten sicher auch Lernchancen, doch bedarf es der Abschätzung durch die Paten, Coaches oder Berater, ob diese Konflikte in der normalen Praxis erlebbar gemacht werden sollen oder in einem zunächst neutralen Umfeld innerhalb einer AcL Gruppe ohne negative Auswirkungen auf die Unternehmung selbst. Die AcL-Gruppe bietet neben dem Praxisfeld zudem eine Art Mentoren oder Coachfunktion, da die anderen AcL-Teilnehmer in der Gruppe sich leichter in die agierende Person hineindenken können und eventuell noch intensivere Feedbacks geben können. In der nachfolgenden Abbildung ist eine strukturelle Konzeption für ein ganzheitliches AcL-Programm dargestellt.

81 Das Lernen des Coachs bzw. des Patens entspricht im engeren Sinne einer lernenden Organisation, d. h. ständige Selbstreflexion und Professionalisierungsmaßnahmen aller Beteiligten.

82 Die Unterstützung der Unternehmensleitung bezieht sich nicht nur in der Förderung und dem Sponsoring (bzw. dem Einräumen eines Zeitraumes für die Bearbeitung eines Projektes), sondern auch in der Akzeptanz, dass die Teilnehmer Fehler machen dürfen, um daraus lernen zu können und nicht dem psychologischen Druck unterliegen, dass auftretende Fehler mit dem Misserfolg des Lernprogramms oder Misserfolg der Teilnehmer gleichgesetzt wird.

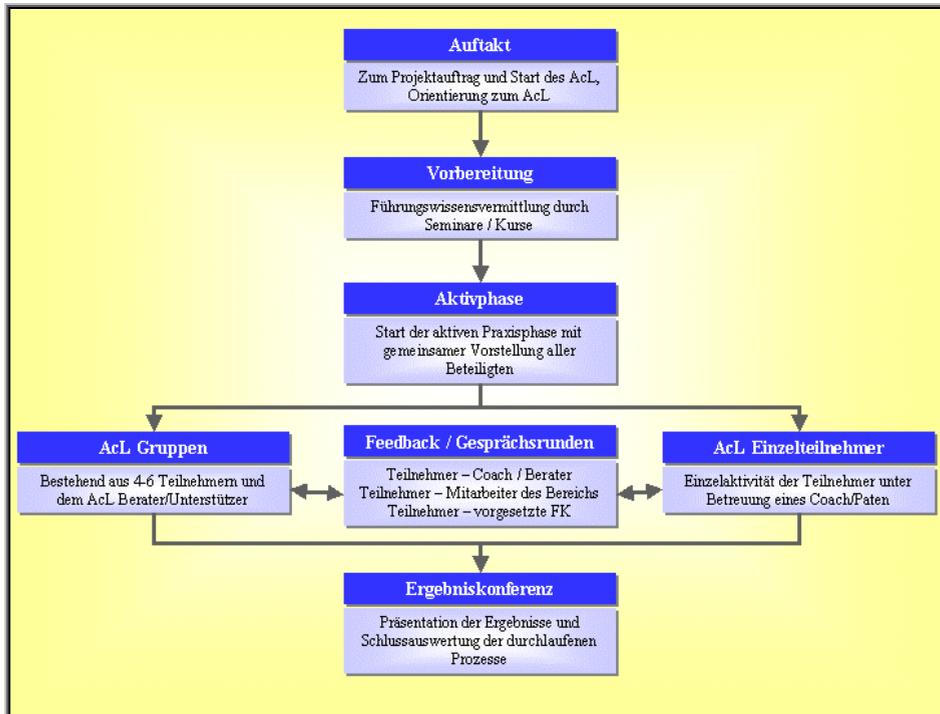


Abbildung 6: Ablauf eines Action Learning Programms
(Quelle: in Anlehnung an Donnenberg [1999, S. 59])

Das Konzept des AcL sieht vor, dass sowohl vor als auch während der aktiven Praxisphase eine Betreuung für den Teilnehmer bereitsteht. Dies können externe oder interne Coachs bzw. Paten, Förderer oder Berater sein. Sie dienen als Wissensvermittler, Unterstützer sowie als Feedback- und Sparringspartner [Bergel 2003, S. 58].

Wird hierbei eine interne Unterstützung genutzt, so generiert sich ein gegenseitiges Lernen als Grundlage dazu, dass auch der unterstützende Partner, Coach oder Förderer sich weiter professionalisieren kann und die gesamte Unternehmung an dem Prozess lernt.

Ich möchte diese Idee des ganzheitlichen AcL als Wegweiser zu einer lernenden Organisation für die Ergebnisverwertung in Kapitel 5.6 wieder aufgreifen. Zunächst werde ich jedoch auf die Inhalte der Führungsvermittlungsaktivitäten eingehen, da neben der Vermittlungsmethodik die expliziten Inhalte der Vermittlungsaktivitäten erhebliche Bedeutung für den Erfolg der Führungsvermittlung haben.

2.4.3 Inhalte der Führungsvermittlung

Mit Blick auf aktuelle Entwicklungen der Führungsvermittlungsaktivitäten und die Unterschiedlichkeit der Vermittlungsaktivitäten selbst, stehen diese meist in enger Beziehung zu einer strategisch und langfristig ausgerichteten Deckung des Führungsbedarfs. Zum einen dienen die Inhalte der Führungsvermittlung der Weiterentwicklung des Führungsverhaltens heutiger Führungskräfte aufgrund zukünftiger Anforderungen an ein erwartetes Führungs-

verhalten. Zum anderen kann das Ziel der Führungsvermittlung sein, Führungskräfte im Unternehmen zu entwickeln oder Mitarbeiter zu entsprechenden Führungskräften zu qualifizieren, um den Bedarf an Führungskräften in der Zukunft zu decken. Weber [1981, S. 364] erweitert die Einschätzung, dass die Vermittlung von Qualifikationen und der Nachwuchssicherung den bedeutensten Inhalt ausmacht, um die Motivation der Führungskräfte, die Identifikation mit dem Unternehmen und die Integration sowie Flexibilität und Veränderungen zu fördern.

Der überwiegende Inhalt der Führungsvermittlungsaktivitäten erweist sich als Qualifizierung von sozialer Handlungs- und Verhaltenskompetenz, die sich auf die Transformation der Führungsgrundsätze oder Modelle des Unternehmens in das tägliche Führungsverhalten der Führungskraft beziehen. Breisig [1990b, S. 108] deutet hierbei auf die Entwicklung eines kooperativen Führungsverhaltens hin, das auch in vielen Führungsgrundsätzen beschrieben ist. Dabei sind vor allem die Förderung von Teamarbeit, Konfliktmanagement und konstruktiver Gesprächsführung als Weiterbildungsinhalte zu nennen.

„Gerade weil sich die Unternehmen bei der Stimulierung sozialer Qualifikationen immer noch viel zu sehr auf den ‚Umweg‘ versteifen, den Vorgesetzten kooperative Führungsformen beizubringen bzw. anzutrainieren, darf dieser Bereich von der Interessenvertretung nicht unangetastet bleiben. Lernziele und -methoden dürfen dabei nicht auf Manipulations- und Beeinflussungsfähigkeiten, sondern müssen auf die Stärkung der Fähigkeit und Bereitschaft der Führungskräfte gerichtet sein, den Beschäftigten ernsthaft Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen einzuräumen, faire Mitarbeitergespräche zu führen, Gruppenarbeit nicht nur zu tolerieren, sondern aktiv zu fördern ...“ [Breisig 1990b, S. 129]

In den letzten Jahren wurden zu den sozialtechnischen Verhaltensweisen verstärkt Grundsätze unternehmerischen Verhaltens vermittelt. Die Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen ist angedacht, um die Entscheidungen und strategischen Ziele der Unternehmensleitung besser nachzuvollziehen und entsprechend auch an die Mitarbeiter weiter vermitteln zu können, sowie dafür, dass die Führungskräfte in mittleren und unteren Führungsebenen ein ebensolches unternehmerisches Verhalten für ihren Bereich umsetzen. Dabei hat der wirtschaftliche Erfolgsdruck der Gesamtunternehmung den entscheidenden Einfluss auf die Vermittlungsaktivitäten.

Neben den funktionsbezogenen Zusammenhängen unternehmerischer Tätigkeiten bestehen die Inhalte der Führungsvermittlungsaktivitäten aus Führungswissen über theoretische Ansätze, aus theoretischen Ansätzen der Führungserfolgsbedingungen und aus einzelnen Führungstechniken, die für eine erfolgreiche Führungsarbeit postuliert werden. Hierzu werden in der Regel leicht verständliche Führungstheorien⁸³ wie die Eigenschaftstheorie, Situationstheorie, Attributionstheorie sowie die Theorien über Führungsstile vermittelt (siehe folgende Abbildung über klassische Trainingsinhalte). Eher praxisorientiert scheint

83 Ich habe hier bewusst „leicht verständliche“ Führungstheorien erwähnt, da viele Führungstheorien aus der Führungsforschung keine Anwendung in der Führungsvermittlung in der Praxis finden, da sie zu komplex und vielschichtig sind, um schnell und mit einem hohen Grad des Transfers in die Praxis vermittelt werden zu können.

die Vermittlung von situativen Führungsrollen⁸⁴, die sich auf die Hauptaufgaben der Führungsarbeit (vgl. Kapitel 2.1.2) beziehen. Ebenso praxisorientiert ist das Training einzelner Techniken, die sich auf die Führungsaufgaben (hier liegt der Schwerpunkt auf der Kommunikation) beziehen können oder auf Systematiken, die die Führungsarbeit gesamtheitlich strukturieren können. Speziell hierzu besteht ein Inhalt der Führungsvermittlungsaktivitäten aus Problemlösungsprozessen und -techniken. In nachfolgender Abbildung sind die Führungsvermittlungsinhalte zur Übersicht nochmals zusammengestellt.

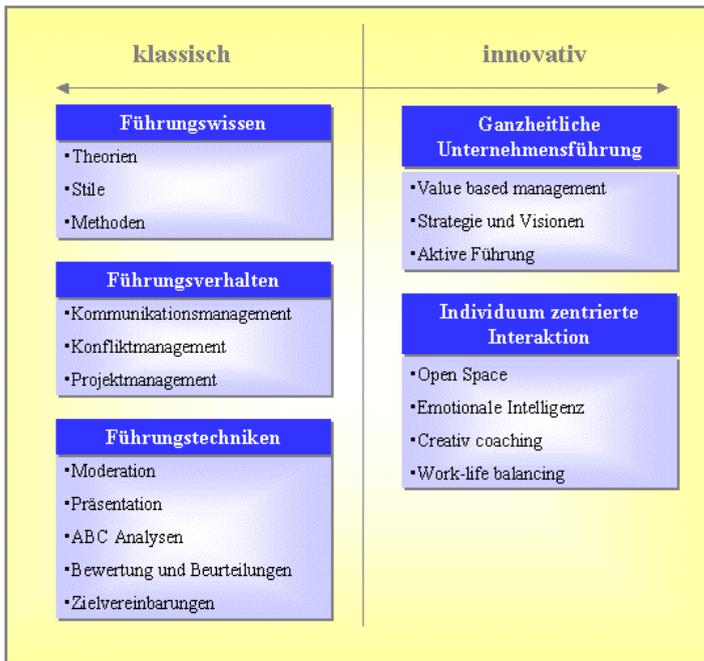


Abbildung 7: Klassische und innovative Inhalte der Führungsvermittlung
(Quelle: in Anlehnung an Niermeyer/Postall [2003, S. 125])

In Anlehnung an Ferring/Thom [1981, S. 23] sollte die Vermittlung der Unternehmensphilosophie und der Organisationsstruktur genannt werden, da die Führung sich meist an der Unternehmensphilosophie orientiert. Die Unternehmensführung selbst vermittelt oftmals neue Anstöße, Ziele und Strategien kaskadisch an alle Führungskräfte des Unternehmens weiter. Gesamtheitlich sollen alle Inhalte der Führungsvermittlungsaktivitäten dazu dienen, dass die Führungsarbeit und die durch die Führungsaktivitäten beeinflussbaren Unternehmensaktivitäten zum Erfolg führen. Teilweise werden sogar FKT unter dem Titel „Erfolgreich führen“ angeboten. Das wirft die Frage auf, wie sich der Erfolg bestimmen lässt bzw. Führungserfolg bewerten lässt.

84 Vgl. die Rollen des Kommunikationsmanagers, Konfliktmanagers, Effektivitätsmanagers, Veränderungsmanagers und Intrapreneurs in Kapitel 3.3.

2.5 Führungsbewertung und Erfolgsbestimmung

In einem generellen Ansatz dürfte davon ausgegangen werden, dass für einen Erfolg eine bestimmte Leistung notwendig ist. Führungserfolg kann in bedeutendem Maße von der Führungsleistung abhängen, wobei diese wiederum durch die Leistung der Führungskraft selbst und der Leistung der Organisation bzw. der Mitarbeiter bestimmt sein kann. Da die Leistung der Organisation meist an betriebswirtschaftlichen Größen gemessen wird, könnte ein Ansatz für den Führungserfolg bezogen auf die originäre Zielsetzung von Profitmaximierung einer privaten Unternehmung darin bestehen, die Umsetzung und Wirkung aller profitmaximierenden Maßnahmen durch sich selbst und die Mitarbeiter zu gewährleisten. Lang [2001, S. 11] umschreibt diesen eher ökonomischen Denkansatz mit der Wirksamkeit einer Führungskraft, d. h. „... was wirklich zählt, ist weder die aufgewendete Zeit für die Führungsarbeit noch die erbrachten Anstrengungen, sondern die erreichten Ergebnisse“.

Malik [2001, S. 49] betitelt dies mit der Forderung nach Effizienz, die jedoch nicht zwischen Leistung der Führung und organisationeller Leistung differenziert ist. Um die Abhängigkeit zwischen organisationeller Leistung und hierzu eventuell bedingender Führungsleistung zu verdeutlichen, stellt Malik [2001, S. 73] den Grundsatz der Resultatorientierung auf⁸⁵. Dabei ist das Problem der Effektivität der Arbeitsweise von Führungskräften scheinbar zweitrangig oder unbetrachtet geblieben.

„Als zentrale Problemstellung ergibt sich im Rahmen der Handlungs-Komponente der Führung die gezielte Ausrichtung der organisatorischen Aktivitätsfelder nach spezifischen Kriterien. Die Führung hat dabei jene Aktivitäten und Handlungen auszuführen, um diesen Kriterien zu genügen. Als eine Möglichkeit hierfür bietet sich die Orientierung an einer Effizienz der organisatorischen Aktivitätsfelder an, die sich auf ... die ökonomische Effizienz, das Liquiditätsprinzip oder den Grad der Zielerreichung (*beziehen*). Dagegen kann die organisatorische Effektivität mit einer systemischen Tiefenstruktur und damit auch mit dem systemischen Imperativ des Zwecks des sozialen Systems in Verbindung gebracht werden“ [Brandl 1989, S. 214].

Mit der Annahme, dass die Ergebnisse der organisationellen Leistung dem Wertschöpfungsbeitrag entsprechen, bemisst sich der Wert der Führungskraft in Anlehnung an Neuberger [1976, S. 181] normativ danach, wie sie dazu beiträgt, dass die Ziele der Organisation erreicht werden. Vogt [1995, S. 43] sieht hierzu vor allem die unternehmenssichernden Steuergrößen von Qualität, Kosten, Personal und Zeit, die als primäre Ziele marktorientierter Leistungsbemessung für Führungskräfte von Wichtigkeit sind. Covey [2003, S. 24] merkt hierzu kritisch an, dass die Führungskräfte versucht sind, die Effizienz und Wirtschaftlichkeit in der täglichen Praxis über Sicherheit und sozial verträglichen Umgang zu stellen, wenn ihr Handeln nur nach den marktorientierten Leistungsgrößen bewertet wird.

Es bleibt daher unklar, ob die Führungsleistung der Führungskraft einzig nur von den erreichten wirtschaftlichen Organisationsergebnissen abhängig gemacht werden kann.

85 Damit ist gemeint, dass die zentrale Ausrichtung des Führungshandelns und die zentrale Aufgabe der Führungskraft die Erreichung von Ergebnissen ist.

Aus diesen Vorüberlegungen unterscheidet sich der Führungserfolg gemessen an der Effizienz nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten⁸⁶ und nach sozial-psychologischen Gesichtspunkten⁸⁷ [Berthel 1997, S. 60]. Daraus lässt sich folgern, dass die Bewertung der Führungsleistung in erstens die Personeneffizienz einer persönlichen Leistung der Führungskraft, zweitens die Organisationseffizienz und drittens das Führungsverhalten⁸⁸ unterschieden werden kann. Gerade aber die Abgrenzung von Führungserfolg (im Sinne von Organisationsleistung) und Führungsperformance (im Sinne von Führungsverhalten) sowie die Erfolgsbemessung der Führungsperformance ist von unterschiedlichen Problemen gekennzeichnet [Berthel 1997, S. 62ff], und soll daher im nachfolgenden Kapitel näher betrachtet werden.

2.5.1 *Abgrenzung Führungsperformance und Führungserfolg*

Mentzel [1983, S. 249f], Jantos [1996, S. 42] und Neuberger [2002, S. 42ff und S. 390ff] kritisieren die bislang nicht wissenschaftlich belegten Zusammenhänge von Führungsbedingungen und dem Führungserfolg. Ihrer Meinung nach, kann der Führungserfolg sich sowohl zeitlich und inhaltlich von der vorangegangenen Stimulation (teils mit dem Führungsverhalten bzw. Führungsperformance gleichzusetzen) unterscheiden oder personenabhängig unterschiedlich ausgeprägt sein. Auch das subjektive Erleben eines Führungsstils ist von Person zu Person verschieden und wird daher auch verschieden bewertet. So könnten unterschiedliche Verhaltensausrägungen von Führungskräften in verschiedenen Situationen den gleichen Erfolg ermöglichen.

Diese Aussagen beinhalten auch die Vermutung, dass ein gleiches Führungsverhalten in unterschiedlichen Situationen einerseits zu Erfolg und andererseits zu Misserfolg führen kann und die jeweilige qualitative Bewertung des Führungsverhaltens unterschiedlich ausfällt, obwohl sich das Verhalten selbst nicht geändert hat. Die Bemessung von Führungsleistung und dem Führungsverhalten selbst muss demnach nicht zwingend von einander abhängen.

Auch die rechnerische Kontrollgröße vom Verhältnis Input zu Output darf aus den oben angeführten Bedenken nicht uneingeschränkt für die Bemessung von Führungserfolg gelten⁸⁹.

86 Wirtschaftliche Effizienz soll hier gleichgesetzt werden mit dem Grad der Erreichung institutionell ökonomischer Ziele.

87 Sozial-psychologische Effizienz steht hierbei für den Grad der Befriedigung individuell humaner Bedürfnisse der Institutionsmitglieder.

88 Führungsverhalten steht hier für die sozial-psychologische Größe, die die Erreichung ökonomischer Ziele bedingt [Witte 1987, S. 165f] & [Berthel 1997, S. 61].

89 Jeschke [1992, S. 67] bezieht sich hierzu vor allem auf Mintzberg [1979] mit der Differenzierung von geplanter Aktion (Input) und der Überwachung der Performance (also der Überwachung des Outputs). Dabei kann beides als Führungsinstrument eingesetzt werden und teilweise als Faktor zur Führungsverhaltensbeschreibung dienen. Eine rechnerische Differenz allerdings mit dem Führungserfolg zu bezeichnen ist aufgrund verschiedenster anderer Einflussgrößen mit erheblichen Fehlern behaftet.

Zu einer eher rechnerischen Leistungsbemessung gehören Testverfahren und die Bestimmung quantifizierbarer Größen der Zielvereinbarung. Somit ließe sich Führungserfolg auch als Leistungserfolg in Testverfahren messen [Testzentrale 2002, S. 60ff und 72ff], wobei diese stark persönlichkeitsbezogene Testergebnisse liefern und situative Bedingungen, wie in Kapitel 3.4.3 angedeutet, vernachlässigen. Tests liefern eine Möglichkeit, die subjektiv gefärbte Beurteilung von Vorgesetzten sowie Wahrnehmungsfiler zu vermeiden und werden daher teilweise in Auswahlprozessen von Führungskräften genutzt.

Nach Brunner [1995, S. 63] beziehen sich die erreichten Organisationsergebnisse (Output) im wesentlichen auf den Unternehmens- bzw. Organisationserfolg und nicht auf das explizite Messen des Leistungserfolgs einzelner Führungskräfte. Nerdinger [2000, S. 7f] sieht im Unternehmenserfolg vorrangig die Leistung der Mitarbeiter, während die Leistung der Führungskräfte für die Zufriedenheit und für die Bedingungen der Mitarbeiterleistung verantwortlich ist. Manning [2002, S. 11] deutet darin, dass erfolgreiche Führer ihren Focus auf den Aufbau eines erfolgreichen, robusten und effektiven Teams legen sollen und die Bedingungen für den Organisationserfolg begünstigen. Es scheinen sich dabei zwei Bewertungsgrößen herauszukristallisieren. Zum einen beschreibt die Führungsleistung den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation und zum anderen schafft das Führungsverhalten die Bedingungen⁹⁰ für die Organisationsleistung und ist gleichsam die persönliche Führungsperformance der Führungskraft.

Nerdinger [2000, S. 8] verweist hierzu jedoch auf die Gefahr, dass die auf Humanziele fokussierte Führungsperformance (Verhalten der Führungskraft) in den Unternehmen lediglich in ‚Sonntagsreden‘ formuliert, aber nicht gelebt wird, während die wirtschaftlichen Messgrößen verantwortlich für den Erfolg der Unternehmung und verantwortlich für den Erfolg einer Führungskraft entscheiden, egal nach welchen ethischen Grundsätzen diese erreicht wurden. Uepping & Lottermann [1997, S. 11] kritisieren, dass die reine Orientierung des Führungserfolges an Zahlen (d. h. der Organisationsleistung) keinen Platz mehr für moderne Führung und Innovation lässt. Gerade aber die moderne Führung, so schreiben Uepping & Lottermann [a.a.O.] weiter, umfasst die wichtigen Management-Kompetenzen der Strategieorientierung, situativen Führung und der Sinnvermittlung für eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter.

Die Identifizierung mit dem Unternehmen und die Sinnggebung für das Verhalten ist nur schwer aus quantifizierten Produktivitätsverbesserungen abzuleiten, wobei das Verhalten im Extremfall als reine Erfüllungshilfsleistung angesehen werden dürfte. Obgleich die primären Ziele das Bestehen, die Wettbewerbsfähigkeit, die Liquidität und der Gewinn des Unternehmens sind, „... wird niemand behaupten, dass eine einzelne Führungskraft für Unternehmensgewinn, -wachstum, -rendite usw. allein verantwortlich ist“ [Pfützner 1991, S. 13].

Witte [1995, S. 265] nimmt daher eine Unterscheidung der Bewertung von Führungserfolg in „Leistungsprozess-Effizienz“ und „Person-Effizienz“ vor. Dabei werden unter Leistungsprozess-Effizienz die ökonomischen Kriterien der Einhaltung von Zeit- und Kostenbudgets, sowie Qualität im Sinne von Produktqualität, Prozessqualität und Problemlösungseffizienz verstanden. Die personenbezogenen Effizienzkriterien umfassen analog Gebert [2002, S. 31] beispielsweise Flexibilität, Zufriedenheit, Organisationsklima und Abwesenheitsrate. Da jedoch der erwartete Erfolg und die erwartete Performance in den Unternehmen und der Fachliteratur hierzu abweichend diskutiert wird, wird auch eine optimale Führungsperformance in Zusammenhang mit unterschiedlichen Kriterien gebracht.

Ich möchte daher die Trennung von Führungsperformance, d. h. der individuellen Bewertung des originären Verhaltens der Führungskraft, und dem Führungserfolg, d. h. der positiv bewerteten Leistungserbringung von Führungskraft und Organisation, anstreben. Für

90 Manning [2002, S. 20] & [2002, S. 47] umschreibt diese Bedingungen treffend mit der Inspiration, Motivation und dem Verhalten der Führungskraft, um die Leistung der Mitarbeiter und damit die Leistung der Organisation positiv für die Erreichung des Unternehmensziels zu beeinflussen.

beide Kriterien sind die möglichen Beurteilungsmethoden einerseits von der gesamtheitlich angewendeten Führungsmethode, von den Normen, den Werten, den innerbetrieblichen Regeln und den Zielen des Unternehmens – andererseits auch von der Einstellung und den Zielen einer jeden Führungskraft selbst abhängig.

Da Ziele und Strategien des Unternehmens mit den Zielen und den Aufgaben der Führungskräfte eng verbunden sind, stehen auch Führungsperformance und Führungserfolg in einem engen Zusammenhang. Erfolg und Performance der Führungskraft können sich gegenseitig bedingen. Die gegenseitigen Bedingungen bezeugen einmal mehr die Komplexität der Führungsbedingungen und Erfolgsabhängigkeiten (vgl. Kapitel 3.4.3). Um die Komplexität beherrschbar zu machen, wird in der Bewertungsform und in den Bewertungskriterien eine differenzierte Betrachtung vorgenommen.

2.5.2 *Differenzierung der Bewertungsform*

Bei der Bewertung von Führungserfolg und von Führungsperformance lassen sich in Anlehnung an Niermeyer/Postall [2003, S. 108] drei Beurteilungsformen unterscheiden.

1. Die freie oder unstrukturierte Beurteilungsform stellt eine Zusammenstellung von Bewertungsinhalten ohne eine Systematik dar. Bei dieser Methode werden meist globale Beschreibungen zugelassen.
2. Die teilstrukturierte systematische Beurteilungsform basiert auf Merkmalen, anhand denen eine globale Bewertung erfolgen kann. Die Merkmalsausprägungen bzw. die Bewertung einzelner Merkmale ist eher unsystematisch, wobei die Merkmale selbst definiert sind. Diese Beurteilungsform strebt oftmals einen Vergleich unter den zu bewertenden Personen an, woraus sich eine Rangreihenfolge erstellen lässt.
3. Die systematisch-analytische (standardisierte) Beurteilungsform umfasst nach Niermeyer/Postall [2003, S. 109] eine strukturierte Vorgehensweise zur Bewertung, definierte und festgelegte Bewertungskriterien und eine systematische Größenbeschreibung der Kriteriumsausprägung.

In Anlehnung an Busch [1995, S. 246f] stehen teilstrukturierte Beurteilungsformen (2) und strukturierte bzw. systematische Beurteilungsformen (3) in engem Zusammenhang oder teilweiser Überschneidung⁹¹.

Für die analytische Beurteilungsform bedarf es definierter Bewertungskriterien, die aufgrund des unmittelbaren Zusammenhangs mit den Zielen der Führungskraft, sich selbst nur aus den Zielen ableiten lassen [Hesseler 1982, S. 583]. Diese Ziele können sowohl für organisatorische Ergebnisse als auch für die Erwartung eines gewünschten Führungsverhalten vorgegeben oder vereinbart werden. Hierzu findet sich die in Kapitel 2.5.1 aufgezeigte Abgrenzung der Bewertungsmöglichkeiten in der nachfolgenden Abbildung wieder.

91 Interessanterweise werden trotz analytischer Beurteilungssysteme oftmals die Gleichverteilung nach Gauss und etwaige Rangreihenfolgen benutzt, um das Beurteilungssystem zu bestätigen. Dabei geht es den Beurteilern meist um den Gesamtüberblick einer zu bewertenden Gruppe und die Einordnung der Mitarbeiter in den Gesamtzusammenhang der Teamleistung. Gewisse Praktiken und Gepflogenheiten in einem Unternehmen können diese Vorgehensweise unterstützen.

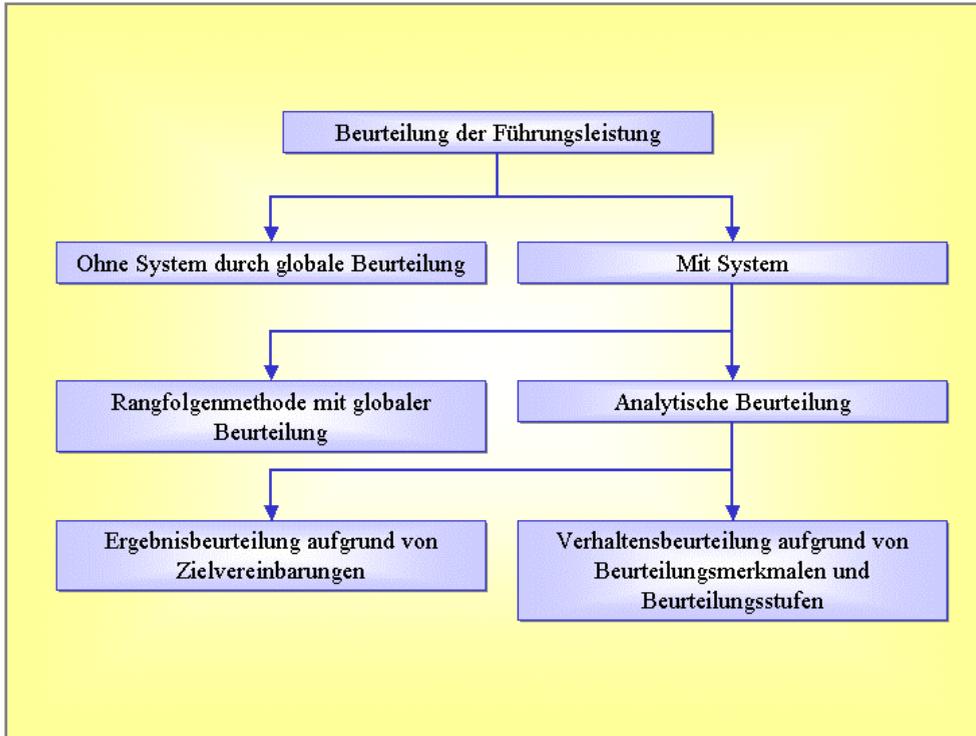


Abbildung 8: Möglichkeiten der Leistungsbeurteilung
(Quelle: Busch [1995, S. 246])

Werden die Ziele, an denen die Leistung bemessen wird, den Führungskräften vermittelt, so darf von einem relativ hohen Übereinstimmungsgrad von Vermittlung und Bewertung der Führung ausgegangen werden. Werden die inhaltlichen Aspekte der Vermittlung und Bewertung aus den Zielen abgeleitet, so kommt dies der Beschreibung von quantitativen und qualitativen Erfolgsfaktoren gleich. Teilweise werden Erfolgsfaktoren bestimmt, die einer Vermischung qualitativer und quantitativer Größen gleichkommen.

Die Bewertungsform von Führungserfolg (Organisationsleistung) und Führungsperformance (Führungsverhalten) kann stark differieren. Bei der Bewertung des Verhaltens einer Führungskraft durch Mitarbeiter lassen sich beispielsweise anonyme Meckerzettel, Einzelfeedbacks, Feedbackrunden aller Mitarbeiter zur Führungskraft, Mitarbeiterbefragungen etc. nennen. Die Führungsleistung kann mit diesen Instrumenten qualitativ bemessen sein, sie kann jedoch auch quantitativ durch Kennzahlen für eine bestimmte Aufgabe zurückgemeldet werden. Bei Bewertungen durch übergeordnete Führungskräfte finden sich mündliche, schriftliche sowie Mehrfachbeurteilungen (mündlich und schriftlich oder durch mehrere Vorgesetzte gleichzeitig) sowohl zu quantitativen als auch qualitativen Messgrößen, wobei Führungserfolg (organisatorisch) und Führungsperformance (Verhalten) darin vorkommen

können. Meist wird zur Verdeutlichung der Bewertung eine Skalierung vorgenommen⁹², die nach Differenzierung und Komplexität der Messmöglichkeit und der Messgröße stark variieren kann⁹³.

Die unterschiedliche Skalierung (siehe folgende Abbildung) lässt verschiedene Möglichkeiten der Interpretation und verschiedene Möglichkeiten der Einschätzung zu. Dabei ist zu beachten, dass die Skalierung und damit die Differenzierung einer Erfolgsrückmeldung zu den Möglichkeiten der Ergebnisreichung passen sollte⁹⁴. Es geht in der Regel um die Vergleichbarkeit von Leistungen und in diesem Zusammenhang meist um ein mögliches Gesamturteil hinsichtlich einer klaren Rangordnung der zu bewertenden Mitarbeiter oder Führungskräfte [Breisig 1990b, S. 76f] und um die Ausprägung von Einzelkriterien. Die Schwierigkeit liegt hier in der richtigen Zuordnung nicht quantifizierter Skalierungen zu herkömmlichen quantifizierbaren Differenzierungen.

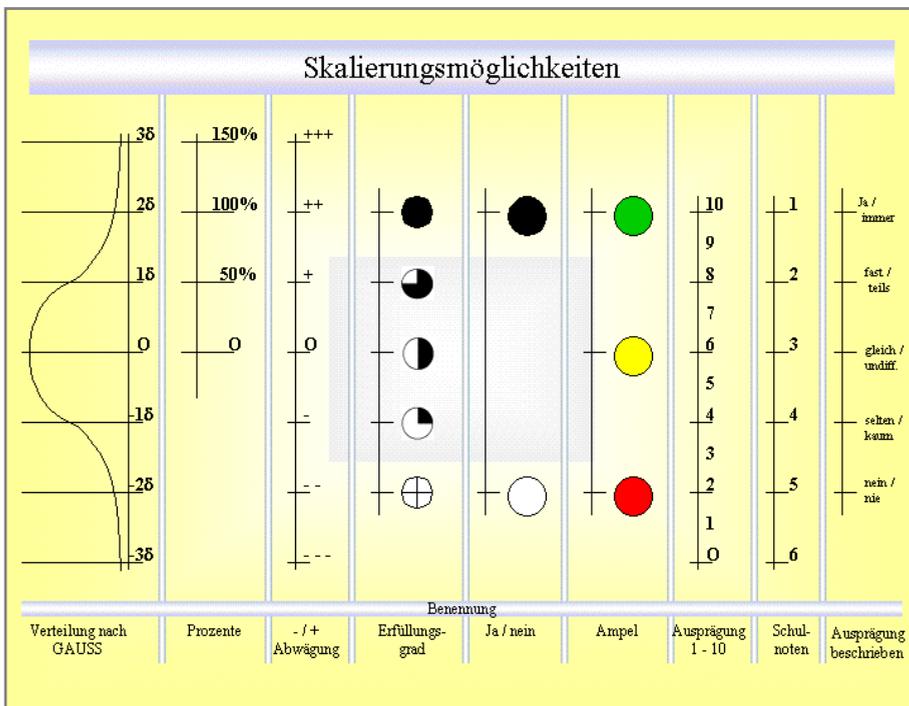


Abbildung 9: Skalierungsmöglichkeiten

(Quelle: der Verfasser)

- 92 Breisig [1990b, S. 75f] schreibt hierzu, dass meist alle Kriterien an schulnotenähnlichen Skalen i.d.R. durch Ankreuzen bewertet werden. Variationen über den Erfüllungsgrad, Ausprägungen oder Beobachtungsstufen sind demnach nur äußerliche Umformungen, die teilweise den Blick dafür verstellen können oder sollen, dass es in der primären Intention weiterhin um eine subjektive Bewertung und Klassifizierung geht.
- 93 Vgl. DaimlerChrysler, Zielvereinbarungen, S. 56
- 94 Ich möchte hier schon andeuten, dass die Skalierung auch auf jedes einzelne Kriterium unterschiedlich angewendet werden kann. Es wäre also auch denkbar, dass es eine formulierte, nicht skalierte qualitative Rückmeldung zu einem Kriterium gibt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Auswahl der Kriterien für die Bewertung (Kapitel 2.5.2), die für sich einzeln betrachtet unterschiedlich skaliert werden können⁹⁵. Nerdinger [2000, S. 115] sieht in der Beurteilung die Notwendigkeit eines Ansatzes für sich unabhängiger und unterschiedlicher Kriterien. Freilinger [1979, S. 204] postuliert hierzu, dass bei der Bewertung eine zeitgerechte, dialogische Durchführung mit passenden Bewertungskriterien von Prägnanz ist. Aus der Ableitung vom Kriterium der Zielerfüllung und dem Kriterium des Potenzials beschreibt Nerdinger [a.a.O] beispielsweise vier Quadranten der Bewertung und Förderung⁹⁶, die in der folgenden Abbildung durch zwei Dimensionen beschrieben sind.

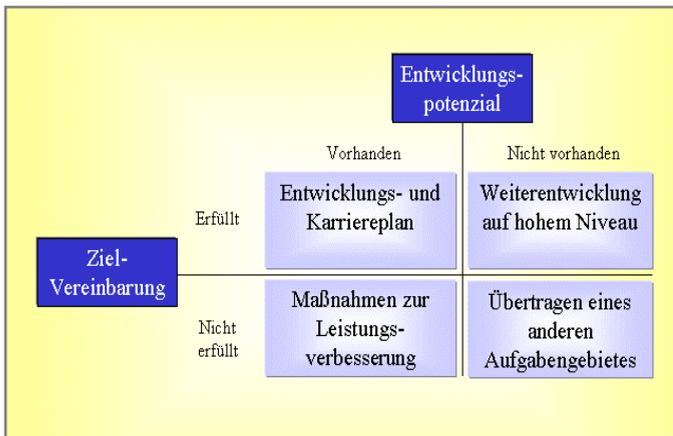


Abbildung 10: Wege der Bewertung und Förderung von Mitarbeitern
(Quelle: Nerdinger 2000, S. 115)

In der ersten Dimension steht gemäß Nerdinger die Zielerreichungsbilanz und in der zweiten Dimension das Entwicklungspotential im Sinne von vorhandenen oder nicht vorhandenen Erfolgsaussichten in einer (nächst höheren) Führungsfunktion. Die Ableitung aus den zwei Dimensionen führt dann zu unterschiedlichen Quadranten, die inhaltlich als Förderplan für die Führungskraft dienen. Die Darstellung von Nerdinger eignet sich sowohl zur Selbsteinschätzung als auch zur Fremdeinschätzung, sie ist allerdings auf zwei Gesamtkriterien⁹⁷ beschränkt und bietet daher nur eingeschränkte Aussagekraft. Das von Nerdinger [a.a.O] beschriebene Bewertungssystem von Fremd- und Selbsteinschätzung mit dem Focus von IST-Beurteilung und Zukunftspotentialbetrachtung wird auch von Niermeyer/Postall [2003, S. 110ff] als geeignete Bewertungsmethodik beschrieben und soll in meine weiteren Überlegungen (Erfolgskriterien in Kapitel 2.5.5 und Darstellung bzw. Bewertung des Führungserfolgs in Kapitel 5.7) eingehen.

⁹⁵ Diesen Gedanken möchte ich in Kapitel 5.7 nochmals aufgreifen.

⁹⁶ Förderung der Mitarbeiter sei hier als Schwerpunkt der Personalentwicklung erwähnt [Scholz 1993, S. 251].

⁹⁷ Gesamtkriterium drückt hierbei aus, dass einzelne Verhaltensweisen oder einzelne Ziele in ihrer Bewertung unberücksichtigt bleiben und somit die Stärken und Schwächen der zu bewerteten Person nicht wirklich sichtbar werden.

Für die Rückmeldung zur Führungsleistung lässt sich aus Nerdingers Ansatz jedoch noch ein anderer und neuer Gedanke ableiten. Die grafische Darstellung des Führungserfolges kann sowohl als Vergleichsmedium der Führungskräftebewertung als auch zur Differenzierung der komplexen Zusammenhänge unterschiedlicher Kriterien (oder besser gesagt Aspekte der Führung) genutzt werden, um aus der Rückmeldung eine Zukunftsbetrachtung vorzunehmen.

Besonders für die Zukunftsbetrachtung (im Sinne der Potentialbescheinigung) sollten mehrere unterschiedliche Verhaltenskriterien und Ziele erfasst werden, um eine differenzierte Aussage über Stärken und Schwächen der Führungskraft zu ermöglichen. Dieser Gedanke wird für die Schlussfolgerungen in Kapitel 5.7 eingehen.

Ebenso kann daraus abgeleitet werden, dass nicht nur das Kriterium der Bewertung und die Skalierung d. h. Ausprägung bekannt sein sollten (öffentlicher Umgang mit der grafischen Bewertungsmatrix)⁹⁸, sondern ebenso die Bewertung der Führung anhand der Rückmeldung besprochen werden sollte. Die Besprechung (bzw. Diskussion) zwischen Führungskraft und dem Bewerter erfolgt anhand der Kriterien zeitnah zum erlebten oder beobachteten Führungsverhalten, um die Erinnerung an beispielhafte Verhaltensmomente⁹⁹ zu wecken und damit konkrete Bezüge für die Bewertung heranzuziehen¹⁰⁰. Freilinger [1979, S. 154] lehnt hierzu beispielsweise eine anonyme oder gar nicht eröffnete Beurteilung mit dem Verweis auf §82(2) Betr. VG ab.

Wird die Bewertung in dialektischer Form durch Mitarbeiter und Führungskraft bzw. Führungskraft und vorgesetzter Führungskraft erarbeitet¹⁰¹, können bei gleichen Kriterien unterschiedliche Ergebnisse auftreten, die zum Teil in der Person des Bewerter (Kapitel 2.5.5) begründet sind. Möglich ist auch, dass unterschiedliche Bewerter unterschiedliche Kriterien für die Bewertung heranziehen würden. Erst durch ein standardisiertes Verfahren oder eine Mehrfachbeurteilung werden diese Bewertungsunterschiede eingeschränkt¹⁰². Doch auch bei gleichen Kriterien oder Bewertungsaspekten können diese unterschiedlich ausgelegt werden oder unterschiedlich interpretiert werden. In gleicher Weise kann auch das beobachtete Verhalten unterschiedlich interpretiert und bewertet werden.

Es kann zudem in direkte und indirekte Bewertungen unterschieden werden. Bei selbst beobachtetem oder gemessenem Führungsverhalten (im Sinne von Führungserfolg und Führungsperformance) erfolgt eine direkte Bewertung. Für eine indirekte Bewertung können Referenzen, Anfragen bei Dritten, Ergebnisse über Dritte sowie Präsentationen und Darstellungen der Führungsperson selbst oder Rückmeldungen des geführten Bereiches bzw. der Mitarbeiter der Führungskraft eingeholt werden. Daher ist die Bewertung auch eine Frage der Bewertungsperson.

98 Vgl. Prinzip der Öffentlichkeit in Kapitel 2.5.3

99 Beispielhafte Verhaltensmomente zeugen davon, dass keine unbeeinflussten Größen in die Bewertung eingegangen sind, sondern eine konkrete und personenbezogene Verhaltensbewertung vorgenommen wurde. Vgl. Prinzip der Individualität in Kapitel 2.5.3

100 Vgl. Prinzip der Reliabilität in Kapitel 2.5.3

101 Vorteile für die dialektische Erarbeitung der Bewertung postuliert Freilinger [1979, S. 206ff]

102 Vgl. Prinzip der Validität in Kapitel 2.5.3

2.5.3 Unterscheidung nach Bewertungsperson

Die Möglichkeiten Führungserfolg und Führungsperformance zu bewerten beziehen sich nicht nur auf die Kriterien (Kap. 2.5.2) der Bemessung, sondern auch auf die Person, die die Bewertungskriterien zur Anwendung bringt. Hierzu lassen sich folgende 5 Möglichkeiten unterscheiden:

1. Eigenbewertung der Führungskraft
2. Rückmeldung durch Kollegen
3. Rückmeldung durch die Mitarbeiter
4. Rückmeldung durch übergeordnete Führungskräfte
5. Mischform aus den aufgezeigten Bewertungsmöglichkeiten (1–4)

Die methodische Frage nach der Bewertungsgruppe und nach der Bewertungsform schließt die Frage nach dem Zweck der Bewertung ein. Die überwiegenden Bewertungsformen sind die Rückmeldungen der Mitarbeiter und die Rückmeldungen der übergeordneten Führungskräfte¹⁰³, die ich in den folgenden Kapiteln näher aufzeigen werde. Die Rückmeldung der Mitarbeiter hat den Zweck, der Führungskraft ein Feedback über ihr Führungsverhalten zu geben, damit diese sich so verhält, dass die Mitarbeiter motiviert sind und dauerhaft alle Aufgaben übernehmen und ableisten, um die Organisationsziele zu erreichen. Die Rückmeldung der übergeordneten Führungskräfte hat den Zweck, ein Feedback zum Führungsverhalten zu erhalten und eine Rückmeldung über die Erreichung der Ziele (im Sinne von Leistungsfeedback zur Führungsfunktion) zu erhalten. Diese Rückmeldung darf daher auch als Leistungsbeurteilung betitelt werden. Bei einer Potentialbeurteilung werden nicht nur Leistung und Verhalten zurückgemeldet, sondern auch eine Einschätzung über Möglichkeiten des hierarchischen Aufstiegs oder des Potentials zur Erreichung der nächst höheren Führungsebene oder Bewältigung anderer und neuer Aufgaben zurückgemeldet.

2.5.3.1 Rückmeldung durch Mitarbeiter

Die Rückmeldung durch die Mitarbeiter wird hier als Verhaltensfeedback verstanden. Aus den unterschiedlichen Formen eines Mitarbeiterfeedbacks (MAF), einer Mitarbeiterbefragung (MAB) und generellen Rückmeldungen der Mitarbeiter lässt sich in erster Linie das Führungsverhalten des Vorgesetzten als subjektive Einschätzung der nachgeordneten Mitarbeiter beurteilen. Im Rahmen von Personal- und Leistungsbeurteilungen eines Unternehmens wird dieses Verfahren auch als Vorgesetztenbeurteilung „von unten“ bezeichnet [Breisig 1990b, S. 141]. Dabei lassen sich nach Reincke [1983, S. 136] unterschiedliche Sozialtechniken und unterschiedliche Merkmale und Ausprägungsvarianten zusammenstellen.

Gerade bei der Führung von Teams erhärtet sich die Anforderung an die Führungskraft aufmerksam für alle Informationen und Wahrnehmungen zu sein, die sich ihr eröffnen. Wäh-

103 Die Ausführungen von Neuberger [2002, S. 390 und 409f] sagen aus, dass gruppenspezifische Ansätze oder Kollegenbewertungen eher Ausnahmen in der Praxis und in der Forschung sind. Wichtig dabei ist auch die Erkenntnis, dass Mitarbeiter, als zentrales Objekt der prozessualen Führungstätigkeit, eine direkte Rückmeldung als Betroffene geben können. Vorgesetzte Führungskräfte sind zum einen Beobachter des Führungsverhaltens und zum anderen Kunde der organisationalen Leistung von der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern und können daher auch eine Rückmeldung als „quasi“ Betroffene geben.

rend die Führungskraft sich darum sorgt, dass das Team die erwarteten Leistungen erbringt, beobachtet sie ständig den Prozess und nimmt alle Rückmeldungen wahr. So lange keine Probleme auftreten, kann die Führungskraft wie der Coach einer Sportmannschaft das Spiel eher beobachten und strategische Überlegungen treffen. Bei Problemen ist der operative Eingriff der Führungskraft gefragt [Nerdinger 2000, S. 63].

In beiden Situationen (mit und ohne Probleme) sind die Informationen über den Prozess und über einzelne Mitarbeiter für die Führungskraft wichtig. Die Führungskraft kann dabei auf eigene Beobachtungen oder spontan abgegebene Informationen der MA, auf vereinbarte Rückmeldungen (regelmäßig oder unregelmäßig) oder Berichte zurückgreifen. Sie kann jedoch auch aktiv Rückmeldungen einfordern. Diese Rückmeldungen können in einem persönlichen Gespräch, in einer Feedback Veranstaltung, in einer eigens dazu aktiv eingeforderten Vorgesetztenbeurteilung oder innerhalb einer Mitarbeiterbefragung (MAB) stattfinden.

Eine Mitarbeiterbefragung (MAB) darf zunächst allgemein als Instrument zur Informationsgewinnung zu unterschiedlichen Themen aus dem Kreis der Mitarbeiter angesehen werden [Breisig 1990a, S. 67] & [Breisig 1990d, S. 95], wobei die Befragung mündlich, schriftlich sowie strukturiert oder unstrukturiert verlaufen kann¹⁰⁴. Der intentionelle Zweck der MAB ist, eine Rückmeldung über die Arbeitszufriedenheit und über die Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu erhalten. Hierbei werden die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsbedingungen als bedingende Größen für die Leistungsbereitschaft und die Leistungserbringungen vorausgesetzt.

Mittels der Kriterien der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsbedingungen kann auch die Zufriedenheit mit der Führung bzw. Führungskraft befragt werden, womit eine Rückmeldung zum Verhalten der Führungskraft beschrieben wird. Für diesen Teil kann aus der MAB als sozialtechnisches Führungsinstrument ein Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der Rückmeldung der Mitarbeiter abgeleitet werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ein geändertes Führungsverhalten (als Reaktion auf die Rückmeldung) einen Veränderungsprozess einleiten und entsprechend veränderte Rückmeldungen der Mitarbeiter erzielen kann.

Ähnlich der verschiedenen Bedingungen des Anwesenheitsstandes der Mitarbeiter (vgl. Kapitel 2.3.4.1) sind auch bei der Rückmeldung durch Mitarbeiter unterschiedlichste Einflussgrößen entscheidend und daher die Aussagekraft einer MAB teils fraglich¹⁰⁵. Dennoch lassen sich über Mehrfach- und Wiederholungsbefragungen Aspekte herausdeuten, die aus Sicht der Mitarbeiter erfolgsrelevant für das Führungsverhalten sind und entsprechend durch die Mitarbeiter von der Führungskraft eingefordert werden. Das überwiegende Verfahren der Verhaltensrückmeldung durch Mitarbeiter sieht einen strukturierten Fragebogen mit vorgefassten Verhaltensmerkmalen vor, mit dem vor allem das Vorgesetztenverhalten bewertet wird.

104 Eine nähere Beschreibung über den Ablauf findet sich in Beck [1983, S. 40ff] und Breisig [1990a, S. 70ff]

105 Tagesaktuelle Einflussgrößen wie Probleme im privaten Bereich oder schwierige Aufgaben im Unternehmen, eine negative Rückmeldung zu einer Schlechtleistung oder einem Fehler und Streit mit Kollegen können die Bewertung ebenso bedingen wie „Streicheinheiten“ vom Vorgesetzten.

In einer Faktorenanalyse von Fleishmann & Harris im Jahre 1962 (siehe Kapitel 3.4.2) auf Basis von Mitarbeiterrückmeldungen stellte sich z. B. heraus, dass eine vertrauensvolle Beziehung zum Vorgesetzten und ein aufgeschlossenes, partizipatives Verhalten der Führungskraft ausschlaggebend war, ob ausgeprägt ordnendes, leistungsgerichtetes Verhalten des Vorgesetzten ohne negative Folgeerscheinungen hingenommen wurde. Im Gegenzug hatten fehlende Ausprägungen auf der Menschen- oder Beziehungsorientierung der Führungskraft hohe Beschwerde- und Fluktuationsraten der Mitarbeiter zur Folge. Diese waren unabhängig davon, wie sachlich richtig die Intention des Vorgesetzten wahrgenommen wurde [Mayer/Herwig 1970, S. 464]. Ähnliche Faktoren finden sich in den Studien von Halpin & Winer [1957], Edwards [1957], Likert [1961] und Brandstätter [1970] wieder. Bei den Studien wurde deutlich, dass eine vergleichsweise hohe Produktivität einer Abteilung in Zusammenhang mit einem stärker mitarbeiterorientierten und demokratisch-orientierten Führungsverhalten der Vorgesetzten stand. Eine vergleichsweise niedrigere Produktivität einer Abteilung wurde dort festgestellt, wo die Mitarbeiter den Führungskräften ein stark autoritäres und leistungsbezogenes Führungsverhalten widerspiegelten. Mayer/Herwig [1970, S. 464ff] setzten aus diesen Erkenntnissen Mitarbeiterorientierung (employee-centered) mit demokratischem und die Leistungsorientierung (production-centered) mit autoritärem Führungsverhalten gleich.

Dies sieht Gebert [2002, S. 90] nur bedingt richtig, da die Wahrnehmung der Führung durch den Mitarbeiter eine andere ist, als die von außenstehenden Personen. Auch Breisig [1990b, S. 153] spricht von einer gewissen Widersprüchlichkeit, dem anvisierten Ziel von kooperativem Führungsstil, über das Einklagen dieses Führungsstils in Mitarbeiterrückmeldungen gerecht zu werden. Breisig [a.a.O.] verweist sogar auf die Möglichkeit Misstrauen mit der Einforderung der Rückmeldung zum Führungsverhalten zu fördern. Gebert [2002, S. 90f] stellt daher den Führungserfolg in einen engen Zusammenhang zum Geführtenverhalten, der wiederum stark durch die Führung beeinflusst ist und über die Rückmeldungen der Mitarbeiter überprüft und eingeordnet werden kann. Demnach ist die Rückmeldung der Mitarbeiter eine bedingende Einflussgröße auf das Führungsverhalten. Als Feedback zum Führungsverhalten stellt es eine Möglichkeit der Einflussnahme auf das Führungsverhalten dar und ist für Mitarbeiter von enormer Wichtigkeit. Hieraus leiten Neuberger [1996], Keiser [1997] und Manchen-Spörrli [2000] die Beeinflussung des Führungsverhaltens durch die Geführten (d. h. „Führung von unten“) ab.

Neben den genannten Ausprägungen des Führungsverhaltens ist das Kontrollverhalten der Führungskraft eine beeinflussende Größe hinsichtlich Leistung und Arbeitsklima. In einer Studie von Mayo & Lombard¹⁰⁶ konnte nachgewiesen werden, dass die Mitarbeiter umso leistungswilliger sind, desto freizügiger die Führungskraft beschneidende Arbeitsvorschriften und Reglementierungen in die Selbstverantwortung bzw. Selbstkontrolle der Mitarbeiter gibt. Auch hierzu dient die Rückmeldung der Mitarbeiter als Steuergröße der Delegationsbereitschaft der Führungskräfte. Mayer/Herwig [1970, S. 465] kommentieren beispielsweise die Umkehr in ein strengeres Kontrollverhalten der Führungskraft durch eine Verschlechterung der Arbeitsmoral und des Leistungsverhalten der Mitarbeiter, welches entsprechende Rückmeldungen in MAF oder MAB nach sich zieht.

106 In Mayer/Herwig [1970, S. 465]

Um die Reaktionen der Mitarbeiter präventiv zu beachten, kann das vorzeitige Einholen von Feedback mittels Mitarbeiterbefragung im Unternehmen stattfinden. Diese lässt bei einer Anonymität der Mitarbeiter Tendenzen und Handlungsfelder sichtbar werden, die die Führungskräfte für eine Beeinflussung ihres Führungsverhalten nutzen können. Beeinflusst wird das Führungsverhalten auch durch die Rückmeldung vorgesetzter Führungskräfte.

2.5.3.2 Rückmeldung durch vorgesetzte Führungskräfte

Die Rückmeldung der übergeordneten Führungsebene im Sinne einer Ziel- oder Leistungserreichungsbilanz ist die Rückmeldung über den Führungserfolg und über die Führungsperformance. Die Zielerreichungsbilanz spiegelt eine Leistungsbewertung der geführten Organisation wieder, die Führungsperformance beschreibt die persönliche Leistung und das Verhalten der Führungskraft.

Mayer/Herwig [1970, S. 466] stellen die Behauptung auf, dass der Vergleich von Erwartungen und Messgrößen übergeordneter Führungskräfte zum Vorgesetztenverhalten einige Dissonanzen aufweist. Nach ihrer Auffassung ist das Bild vom „erwünschten“ Vorgesetztenverhalten hauptsächlich von Eigenschaften bestimmt, die problemlose Ein- und Unterordnung sowie die Sicherstellung und Unterstützung der übergeordneten Führungskraft positiv bedingen. Die Einhaltung von Normen, Loyalität zur Firma und zur übergeordneten Führungskraft, Verantwortungsbereitschaft und eine hohe innere Motivation runden das erwünschte Vorgesetztenprofil ab. Diese Verhaltenserwartungen sind teilweise aus der Interessenslage der übergeordneten Führungskraft entstanden und damit nicht unbedingt immer mit betrieblichen Erfordernissen und dem betrieblich gewünschten Führungsverhalten übereinstimmend. Eine erhöhte praktische Bedeutung erhalten diese personenbezogenen Erwartungen bei der Beurteilung und bei der Beförderung von Führungskräften durch übergeordnete Führungskräfte und bei der Auswahl von Führungsnachwuchs nach qualitativen Kriterien.

Die Problematik, welche Determinationsvariablen und welche Reaktionsvariablen für die Bedingung eines Führungsverhalten und für die Auswirkung eines Führungsverhalten anzusehen sind, lässt den Anspruch an ein „objektives“ Ziel- und Verhaltenscontrolling erheben. Controlling bedeutet in diesem Zusammenhang eine unabhängige Leistungsbemessung und -rückmeldung durch Messgrößen, die beispielsweise in einem Vereinbarungsprozess über mehrere Führungsebenen nach unten spezifiziert werden. Wird nun über ein Controlling der Leistungserfolg durch Messgrößen einer Zielvereinbarung gemessen, und das bedingende Führungsverhalten für den Leistungserfolg zwischen Führungskraft und der übergeordneten Führungskraft vereinbart, kann die Erreichung einer Zielvereinbarung, also der Zielerreichungsgrad, mit dem Führungserfolg gleichgesetzt werden¹⁰⁷. Es ist ebenso denkbar, dass die Erfolgsbemessung komplett unabhängig von Zielen gemacht wird. So wären Deutungen, Befragungen, Beobachtungen des täglichen Verhaltens ebenso für eine Verhaltensbewertung nutzbar.

Konkretisiert würde daher die implizit zu lösende oder gestellte Aufgabe (Ziel der Führungsfunktion) in die Betrachtung als eine Art Kriterium mit eingehen. Es ist jedoch fragwürdig, ob eine von Aufgaben und Zielen unabhängig durchgeführte Erfolgsbemessung

107 Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass das Führungsverhalten und der Führungserfolg sich gegenseitig bedingen und nur über die Ziele gemessen werden kann.

sinnvoll ist, vorausgesetzt es handelt sich um eine wirtschaftliche Unternehmung und beispielsweise nicht um reine soziale Interaktion.

Aus dem Zusammenhang von Führungsverhalten (Performance) und Führungserfolg (Zielerreichungsgrad) können komplexe Aussagen ermittelt werden, die die Sichtweisen von übergeordneten Führungskräften und Mitarbeitern beinhalten, was jedoch gerade aufgrund der Komplexität und der vielen äußeren Einflussgrößen einen kritischen Blick auf eventuelle Effekte oder Abweichungen bei der Bewertung werfen lässt.

2.5.4 Bewertungseffekte

Grundlage jeden Handelns ist ein Verhalten. Das Verhalten steht dabei für die wahrnehmbaren Aktivitäten oder die beobachtete Art des Auftretens eines lebenden Organismus. Obwohl eine Verhaltenswahrnehmung wiederum von einigen Voraussetzungen abhängt (wer, wie, wann und womit), besser gesagt es zu jeder Zeit nur eine selektive Wahrnehmung geben kann, dient die Verhaltenswahrnehmung der methodischen Erfassung von Führungsverhalten. Wird auf menschliches Verhalten geachtet, so hängt dies mit subjektivem Erleben zusammen. Erleben ist relativ schwer zu beschreiben, da es darauf ankommt wie weit das Erfassungsobjekt einen Einblick gewährt. Es ist ein subjektiver Eindruck der Umwelt. Das Erleben menschlichen Verhaltens beschreibt Wheatley [1997] in einer verhaltenstheoretischen Grundformel als Reaktion auf vorausgehende Reize:

– *S-R Theorie* : auf jeden **Stimulus** oder Reiz folgt eine **Reaktion**¹⁰⁸

Da zwischen Reiz und Reaktion oder zwischen Verhalten und der Bewertung des Verhaltens ein Prozess steht, der durch Vorlieben, Abneigungen, Gefühlen, Umfeldbedingungen und weiteren Variablen im Organismus bestimmt wird (wie z. B. dem Lernen, Denken, Fühlen, der Situation und der Umwelt), erweitert Gros [1994] die Gleichung an dieser Stelle um die intervenierende Variable des Organismus:

– *S-O-R Theorie* : auf den **Stimulus/Reiz** folgt die **Reaktion** eines **Organismus**, die von Organismusvariablen bestimmt wird. [Gros 1994, S. 14].

Scholz [1993, S. 414] generalisiert die S-O-R Theorie als S-I-R Theorie.

– *S-I-R Theorie* : auf den **Stimulus/Reiz** folgt die **Reaktion**, die durch **intervenierende Variable** bedingt wird. Dies beinhaltet auch, dass jegliche Bewertungen im Sinne einer Reaktion durch intervenierende Variable beeinflusst sind.

Diesem Grundgedanken muss Beachtung geschenkt werden, da bei der Diagnose eines Führungsverhaltens eine Aktivität wahrnehmbar ist, also ein Verhalten der Führungsperson, und gleichzeitig diese Aktivität von den Mitarbeitern und/oder den höheren Vorgesetzten eventuell anders erlebt wird. Dies kann situativ durch unterschiedliche Variablen bedingt sein.

108 Wheatley [1997, S. 45] vergleicht die S-R Theorie mit dem von Newton aufgestellten Gesetz über actio und reactio, wobei die dogmatische Veranschaulichung der Verhaltensprozesse nicht mit maschinellen Prozessen oder Regelmäßigkeiten gleichzusetzen ist. Vgl. hierzu auch: Mayer/Herwig [1970], Bass [1990], Weinert [1998], Manchen-Spörri [2000].

Neuberger [2002, S. 582] erweitert diesen Ansatz um die sogenannte „Consequence“ (implizit mit dem Erfolg oder Misserfolg gleichgesetzt, ohne zwischen Leistungserfolg der Führungskraft und Organisationserfolg zu differenzieren). Diese „Consequence“ kann eine Rückkopplung auf den Auslöser (Stimulus) sein. Infolgedessen wird eine ungewollte Beeinflussung des Führungsverhaltens (im Sinne eines Stimulus) sowie eine gewollte Beeinflussung (im Sinne eines gezielten Feedbacks) zur Führungsverhaltensbeeinflussung genutzt.

- *S-O-R-C Theorie* : auf den Stimulus/Reiz folgt die **R**eaktion eines **O**rganismus, was zu einer **C**onsequence führt [Neuberger 2002, S. 582].¹⁰⁹

Sowohl einfache funktionale Abhängigkeiten (wie sie oben beschrieben sind) als auch die Kombinationen interaktiven Verhaltens (gegenseitige Beeinflussung) werden von der Führungskraft reflektiert. Dies bedeutet, dass die Komplexität des Führungsverhaltens ein reflektierendes Beobachten von Führung erfordert, aber auch die Erkenntnis, dass die Theorie der Verhaltenseinwirkung in beide Richtungen erfolgen kann. Es ergibt sich eine Verhaltensbeeinflussung vom Führer zum Geführten und umgekehrt vom Geführten zum Führer [Keiser 1997], [Neuberger 1996], [Manchen-Spörri 2000].

Die Beobachtung des Verhaltens wird als wissenschaftliche Methode „geplant“ oder „systematisch“ eingesetzt (im Gegensatz zu zufälliger Wahrnehmung)¹¹⁰. Beobachten ist sehr wichtig für den psychologischen Erkenntnisgewinn, wobei hier gewisse Vorsicht vor Beobachtungsfehlern gelten muss, die sich teilweise auf die individuelle Wahrnehmung beziehen¹¹¹.

Wird von Beobachtung gesprochen, so ist hiervon die subjektive Wahrnehmung zu trennen. Diese sogenannte Sinneserkenntnis¹¹² umfasst die Einwirkung der Organismusvariablen (vgl. SOR-Theorie) der „Wahrnehmungsbrille“ (siehe Kapitel 3.3.1) und der Interpretation [Maier/Schrott 2002, S. 73]. In diesem Zusammenhang unterscheidet Gros [1994, S. 16] in gerichtete und diffuse Wahrnehmung:

109 Hierzu möchte ich einen Praxisbezug liefern, um die Komponenten S, O, R und C zu verdeutlichen: Mitarbeiter x (im folgenden wird Mitarbeiter mit MA abgekürzt) klopft an der Tür seines Chefs an und wartet auf das übliche „Herein“. Als er „Herein“-gebeten wird, sind ein paar Sekunden nach dem Klopfen vergangen und sein erster Gedanke ist, seinen Chef mit Handschlag zu begrüßen. Dieser ist sichtlich gut gelaunt und fragt beiläufig, ob MA x die „Warte“-zeit genutzt hätte an der Tür zu lauschen (Stimulus S). Sekundenschnell klappen die Mundwinkel des MA x nach unten und bissig reagiert er mit den Worten: „Dies sei wohl eine Unterstellung und er möge so etwas bitte unterlassen“ (Reaktion R des Organismus O). Der Chef ist reichlich pikiert und erwidert, dass er von seinem MA doch ein wenig Humor erwarten dürfe. Er hätte sowieso wenig Zeit und der MA solle sich einen Termin geben lassen, denn er müsse nun weg. Sauer über die Absage seines Chefs geht der MA weg und sucht auch in Zukunft nicht mehr das Gespräch (Consequence C).

110 In der Führungspraxis lässt sich daher eher eine Vermischung von Beobachten und Wahrnehmen erleben.

111 Festinger [1957] hat hierzu beispielsweise die Theorie kognitiver Dissonanz aufgestellt, wonach kurzfristig neu erlebtes Führungsverhalten (Kognition) das ursprünglich beobachtete oder wahrgenommene Führungsverhalten überlagert. Die Konkurrenz unterschiedlicher Wahrnehmungen bezeichnet Festinger [1957] als Dissonanz. Bedeutend ist hierzu die Erkenntnis, dass oftmals eine Varianz von Führungsverhalten wahrgenommen wird.

112 Vgl. Mackensen, Deutsches Wörterbuch, S. 974 und Meyer Lexikonverlag, Meyers grosses Universallexikon, Band 15, S. 218

- *Gerichtete Wahrnehmung* zeichnet sich durch Systematik aus, ist ordentlich, logisch, strukturiert, analytisch, detailorientiert, verfolgt eigene Hypothesen, lässt sich nicht beirren (Kontrolle über Prozess), hält Distanz und ist geplant.
- *Diffuse Wahrnehmung* zeichnet sich durch Unvorhersehbarkeit, Zufälligkeit, Empathie und Chaos aus. Grundlegende Eigenschaften sind Intuitivität, Assoziativität, Offenheit, Nähe/Beziehung sowie ein überdeutliches Interesse und Sensibilität.¹¹³

Für die Rückmeldung von Führungsverhalten und dem Führungserfolg ist die gefühlsbetonte Auswirkung des Beobachtens (sowohl gerichtet als auch diffus) ebenso zu beachten wie Beobachtungsfehler, die im folgenden nach Hesseler [1982, S. 572], Niermeyer/Postall [2003, S. 115f] und Breisig [2002, S. 102] beschrieben sind:

- Zeitlich zu kurze oder zu seltene Verhaltensbeobachtung
- Ankerreize (d. h. vorgelagerte Einflüsse¹¹⁴) prägen die aktuelle Wahrnehmung
- Blickwinkel (oder Wahrnehmungsbrille) zu eng
- Aktuelle Launen oder Stimmungslagen führen zu Beobachtungseinschränkung
- Bewusste oder unbewusste Beobachtungsvermeidung

Beobachtungsfehler führen meist im Sinne der Wahrnehmung zu einer Fehlinterpretation. Falsche Interpretationen¹¹⁵ von beobachteten Leistungen führen dann zu Beurteilungseffekten, die im folgenden durch eine Zusammenfassung von [Breisig 2002, S. 101] & [Breisig 1990b, S. 86f] & [Lang 2001, S. 155] & [Innerhofer et. al 1999, S. 196] & [Nerdinger 2000, S. 112f] & [Freiling 1979, S. 165ff] & [Niermeyer/Postall 2003, S. 117] dargestellt sind:

- Ausnahmesituationen überstrahlen alltägliche Routinen oder bestimmte Anforderungskriterien überstrahlen bei der Leistungsbeobachtung die Gesamtaussage (Halo-Effekt¹¹⁶), hierbei werden Verhaltensweisen und Eigenschaften nicht unabhängig voneinander gesehen
- Erster Eindruck sowie persönliche Kontakte, Sympathie und Antipathie, können die Leistungsbeurteilung beeinflussen (Kontakteffekt oder auch Sympathieeffekt)

113 Ich möchte diese Beurteilungseffekte hier nennen, um aufzuzeigen, dass eine Analyse von Beurteilungen stark interpretierbare Ergebnisse liefern würde. Die Dokumentenanalyse liefert fixierte Aspekte, die für den Vergleich von vermittelter und bewerteter Führung genutzt werden kann.

114 Dies kann auch eine „vorgespilte Leistungsshow“ oder das geschickt angebrachte Einsetzen von Medien sein.

115 Hierzu möchte ich folgendes Erklärungsbeispiel liefern: *Die Führungskraft Schlau geht durch das Großraumbüro und sieht Mitarbeiter Schmidt eine Zeitung lesen. Schnell kommen Schlau die Gedanken, dass Schmidt sich „mal wieder“ eine „Pause gönnt“. Auch Mitarbeiter Schulze liest Zeitung, wobei sich dieser „wahrscheinlich fortbildet, um aktuelle Marktgeschehnisse in seiner Arbeit zu beachten“. Mitarbeiter Meier möchte auch seine „Bild“ lesen, denn es ist „Frühstückspause“. Er geht in den Nebenraum, um von Schlau unbeobachtet zu sein, da er glaubt, dass Schlau Zeitunglesen am Arbeitsplatz überhaupt nicht ausstehen kann. Allein beim Lesen dieser Szene wird von Person zu Person eine unterschiedliche Deutung bzw. Wahrnehmung des Verhaltens der einzelnen Mitarbeiter und der Führungskraft erfolgen (d. h. eine Interpretation durch den Leser).*

116 Halo-Effekt, „benannt nach dem Lichtring, der bei bestimmten atmosphärischen Bedingungen den Mond umgibt. In der Personalbeurteilung wurde dieser ‚Ausstrahlungs‘-Effekt wiederholt nachgewiesen: Leute, die sympathisch sind, werden gehäuft auch als klug, verlässlich, sozialkompetent usw. beschrieben.“ [Neuberger 2002, S. 238]

- Einmal vorgenommene Einschätzungen werden bei der nächsten Beurteilung übernommen bzw. nicht mehr verändert. Diese Art einer feststehenden bzw. unveränderten Beurteilung kommt sozusagen einem „Abonnement“ gleich (Abo-Effekt)
- Die eigene Erwartungshaltung und das eigene Verhalten wird als Maßstab herangezogen und somit auf den Mitarbeiter projiziert (Projektionseffekt, Maßstabseffekt oder auch Carpentereffekt genannt)
- Klassifizierung durch Verallgemeinerung oder ungenügende Differenzierung der einzelnen Mitarbeiter. Dies wird auch als Kategorisierungseffekt, Andorra Phänomen oder Schubladendenken beschrieben.
- Mitarbeiter in einer höheren Rangstufe oder Funktions- bzw. Führungsebene werden tendenziell auch in ihrem Verhalten positiver beobachtet (Hierarchieeffekt)
- Generelle Tendenz zur Milde/Mitte oder Härte (sagt in diesem Fall auch viel über den Beurteiler aus)
- Gefühle als Grundlage der Bewertung

Besonders bei der Verhaltensbewertung sollten daher standardisierte, relevante und messbare Kriterien zur Beobachtung und Bewertung herangezogen werden, die über weitere Beurteilungen (Validierung der Aussage durch Dritte) systematisch in einem Bewertungs- bzw. Beurteilungssystem zusammengefasst sind [Niermeyer/Postall 2003, S. 122]. Hierzu sollten folgende Aspekte beurteilt werden [Breisig 1990b, S. 69f]:

- Sozial-, Fach-, und Methodenkompetenz (was kann sie/er, welches theoretisches Wissen hat die Person, inwieweit erkennt und analysiert die Person Zusammenhänge und kann eine Transferleistung von Erlerntem erbringen)
- Leistung (was wurde erreicht, wie hoch ist der Zielerreichungsgrad)
- Verhalten (wie wurde es getan, welche Ausprägung der Teamfähigkeit, des Engagements und der Zielorientierung wurde festgestellt)
- Wirkung (wie wurde Verhalten/Einstellung und äußere Erscheinungsbild subjektiv wahrgenommen)

Bei der Bewertung werden zudem zwei Zeitdimensionen unterschieden:

- Vergangenheitsbetrachtung (Leistungs- und/oder Verhaltensbeurteilung)
- Zukunftsbetrachtung (Potentialbetrachtung)

Zudem kommt ein Aspekt, den Gebert [2002, S. 53] mit der Unterscheidung von Häufigkeit und Qualität anspricht. Er bezieht sich auf Studien von Shipper & White [1999], wonach bei den meisten Rückmeldungen dieser Aspekt nicht getrennt wird. Zudem scheint die Güte des Führungsverhaltens stärker als die Häufigkeit eines bestimmten Führungsverhaltens mit dem Führungserfolg zusammenzuhängen, da gemäß Gebert [2002, S. 54] „... gerade die Dimension der Häufigkeit die weniger erfolgsrelevante ist ... und es durch die operationalisierungsbedingte, kombinierte Erfassung von Qualität und Häufigkeit zu Einbußen in der Validität der Messung kommt“.

Zusammenfassend sind sowohl die Kenntnisse über Beurteilungsarten und Beurteilungssysteme als auch die möglichen Effekte bei der Bewertung von Bedeutung und sollten der Führungskraft vermittelt werden. Mit Kenntnis über die Beurteilungsmöglichkeiten und die Beurteilungseffekte wird das Beobachten, Wahrnehmen, Interpretieren und Bewerten von

Verhalten und Leistung sowie die Rückmeldung der Leistungsbewertung erleichtert. Gerade die Rückmeldung der Leistungsbewertung gestaltet sich dann als wirksame Führungsarbeit und mögliche Verhaltensbeeinflussung.

Für ein Unternehmen ist es wichtig ein Bewertungssystem zu etablieren, das mögliche Beurteilungseffekte weitestgehend kompensiert. Durch Standardisierungen und hilfreiche Anleitungen schafft ein standardisiertes Bewertungssystem gleiche Voraussetzungen, gleiche Kenntnisse über das System und eine möglichst gleiche Akzeptanz für die systematische Bewertung¹¹⁷. Dies wird unter anderem dadurch erreicht, dass Kriterien für die Beurteilung bzw. Bewertung aufgestellt werden, die den Führungserfolg und die Führungsperformance bemessen können. Zusätzlich sollten die Bewertungskriterien offen kommuniziert werden.

2.5.5 *Bewertungskriterien des Führungserfolgs*

Bei der Messung von Führungserfolg stellt sich zunächst die Frage, ob der Erfolg oder das Verhalten der zu bewertenden Führungskraft selbst, oder der Organisationserfolg des durch die Führungskraft geleiteten Teams bemessen werden soll. Ein Organisationserfolg ist meist durch betriebswirtschaftliche Kenngrößen ökonomischer Effizienz (wie z. B. durch die Produktivitätssteigerung, das Qualitätsergebnis, die angefallenen Kosten, den operativen Gewinn, die Rentabilität, den Marktanteil oder den Umsatz) quantifizierbar [Pfützner 1991, S. 13] & [Berthel 1997, S. 61]. Ebenso können jedoch Gesundheitsstände, Ausbildungsstände, Beteiligungsquoten an Verbesserungsvorschlägen oder Rückmeldungen bei einer Mitarbeiterbefragung, die Anzahl von Arbeitsunfällen oder Planabweichungen Indikatoren für die Organisationsleistung darstellen. Obleich die Führungskraft eventuell an der Organisationsleistung gemessen wird, ist das Verhalten der Führungskraft damit noch nicht bewertet und daher die Frage offen, ob alleine durch die quantifizierbaren Kenngrößen des Unternehmens der Erfolg einer Führungskraft bestimmt werden kann.

Der Erfolg der Führungskraft selbst lässt sich nach Neuberger [1976, S. 182] an der Position, an der Entscheidungsbefugnis oder an der Gehaltsentwicklung quantifizieren. Die Annahme, dass jede Führungskraft hierarchisch aufsteigen möchte, lässt nach Uepping & Lottermann [1997, S. 11] daher folgende quantifizierbare Erfolgsindikatoren (**EI**) zu:

$$EI\ 1 = \frac{\text{Jetztgehalt} * \text{Jahre in dieser Gehaltsebene}}{\text{Anfangsgehalt} * \text{Zugehörigkeitszeit}}$$

bzw.

$$EI\ 2 = \frac{\text{Jetztrang} * \text{Jahre in dieser Rangstufe}}{\text{Anfangsrank} * \text{Zugehörigkeitszeit}}$$

In den oben aufgeführten Indikatoren drückt sich nach Neuberger [2002, S. 234] „... die Wertschätzung derjenigen (höheren Vorgesetzten) aus, die in Organisationen über das Weiterkommen zu befinden haben“. Um von der Position, dem Rang oder dem hierarchischen Karriereaufstieg unabhängig eine Bemessung des quantitativen Führungserfolgs der Führungskraft durchzuführen, wird der Vergleich des kollektiven Durchschnitts gleichrangiger

¹¹⁷ Diese Gedanken werden in meiner Schlussbetrachtung nochmals aufgegriffen.

Führungskräfte herangezogen. Demnach wäre beispielsweise der Erfolg über die Höhe der Erfolgstantiemen definierbar:

$$EI 3 = \frac{\text{Eigene Erfolgstantieme}}{\text{Durchschnittstantieme gleichrangiger Führungskräfte des Bereichs}}$$

Bei der vergleichenden Betrachtung mit gleichrangigen Führungskräften kann es methodisch sinnvoll sein, die zielorientierte Ableitung des Führungserfolgs zu nutzen, um eine differenzielle Wirksamkeit des gleichen Führungsverhaltens für unterschiedliche, vereinbarte Ziele aufzuzeigen [Gebert/Ulrich 1991], [Gebert 2002, S. 80], [Nagle 1953, S. 282ff]. Somit wäre nicht die monetäre Tantieme oder das Gehalt sondern die Erreichung der vorgegebenen oder vereinbarten Ziele ein Erfolgsindikator:

$$EI 4 = \frac{\text{Grad der persönlichen Zielerreichung}}{\text{Durchschnitt der Zielerreichung der Gesamtorganisation}}$$

Der Grad der persönlichen Zielerreichung kann sich auf materielle Leistungsprozesse, auf immaterielle Leistungsprozesse¹¹⁸ und auf personenbezogene Einzelaufgaben beziehen. Teilweise lassen sich sogar Rückmeldungen zum Führungsverhalten im Grad der persönlichen Zielerreichung darstellen.

Fraglich ist, ob die Rückmeldungen der Mitarbeiter als Zufriedenheitsindikator herangezogen werden sollte, da dieser Effizienzindikator erheblich durch Faktoren beeinflusst werden kann, die gleichsam dem Unternehmensziel entgegengerichtet sind¹¹⁹. Dennoch sollte die Rückmeldung der Mitarbeiter nicht als Erfolgsindikator fehlen, weil mit der Rückmeldung über die Zufriedenheit auch Aussagen über die Akzeptanz und das Vertrauen gegenüber der Führung, der Motivation als auch der Anwesenheitsbereitschaft der Mitarbeiter zusammenhängen. Hierzu möchte ich zwei Beispiele aufzeigen, wie der Erfolg der Führungskraft bestimmt werden kann:

$$EI 5 = \frac{\text{Anzahl positive Rückmeldungen zu Einzelfragen aus MAB / MAF}}{\text{Anzahl aller Rückmeldungen zu diesem Thema aus MAB / MAF}}$$

bzw.:

$$EI 6 = \frac{\text{Anzahl positiver Auswirkungen für MA, Unternehmen, Familie & Umfeld}}{\text{Anzahl aller erkennbaren Auswirkungen des Führungsverhaltens}}$$

Die bislang aufgestellten Erfolgsindikatoren sind quantifizierbar. Persönlich erfolgreich kann auch die Führungskraft sein, die ihren Aufgabenbereich optimal bewältigt und anstelle weiterer Karriereschritte neue Aufgabenfelder und Projekte oder Prozesse bearbeitet und sowohl von Mitarbeitern, von vorgesetzten Führungskräften als auch von Kunden lobens-

118 Beispiele hierzu sind: Problemlösungsgenauigkeit, Unsicherheitsreduktion, Informationsfluss und -genauigkeit, Entscheidungskonsistenz und -akzeptanz sowie Innovationsbereitschaft

119 Als Beispiel kann eine Führungskraft, die nicht tadelt, der Gruppe jeglichen Spielraum lässt (laissez-faire Führung) und somit zum Dienstleister einer ergebnisschwachen organisatorischen Einheit wird, denkbar bessere Rückmeldungen erhalten als ein autoritärer Führer, der seine Mitarbeiter zu Höchstleistungen regelrecht „antreibt“.

werte qualitative Rückmeldungen erhält [Pfützner 1991, S. 14]. Erfolg ist demzufolge auch von der Bewertung, der Bewertungsperson und von der Rückmeldung abhängig [Gebert 2002, S. 91] & [Pfützner 1991, S. 14], wobei diese sowohl von Kunden, Kollegen, Mitarbeitern als auch von übergeordneten Führungskräften erfolgen kann¹²⁰. Dabei kann der Erfolg mit der eigenen prognostizierten Karriereaufbahn oder Führungskräften der gleichen Ebene verglichen werden.

Da jedoch Organisationserfolg, persönlicher Führungserfolg und das Führungsverhalten nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können [Neuberger 1976, S. 182], bedarf es einer Kriteriumsbeschreibung¹²¹, die Aspekte für erfolgreiches Führungsverhalten und Aspekte für organisationellen Führungserfolg definiert. Diese Überlegung stützt auch die Überlegungen von Nagle [1953, S. 282ff] und Maier/Schrott [2002, S. 36], die zunächst das Ziel der Erfolgsbemessung definieren, um daran ein erforderliches Verhalten zu beschreiben und zu bewerten. Dies bedeutet auch, dass der Führungserfolg im Umkehrschluss das Führungsverhalten beeinflusst, was gegenseitig qualitativ bemessen werden könnte. Vogt [1995, S. 41] spricht in diesem Kontext von zweidimensional zu betrachtenden Steuergrößen. Zum einen nutzen Unternehmen und Führungskräfte die „Steuergrößen“ im Sinne von Verhaltenserwartungen, um die aktuelle Zielausrichtung zu beeinflussen und die Führungskräfte daran zu messen, zum anderen sind nach Vogt [a.a.O] die Steuer- und Messgrößen in dem Sektor Personalverhalten stark von Kräften außerhalb des Unternehmens beeinflusst und nur bedingt für die Leistungsbemessung relevant. Ich möchte daher folgenden qualitativen Erfolgsindikator aufstellen, wobei das jeweilige Verhalten näher beschrieben bzw. definiert werden muss¹²²:

EI 7 = $\frac{\text{Gezeigtes Führungsverhalten}}{\text{Erwartetes Führungsverhalten}}$ (Prozentual in Qualität oder Häufigkeit gemessen)

Freilinger [1979, S. 12] ergänzt, dass die Gegenüberstellung von Anforderungen und Leistungen eine klare Aussage darüber liefert, ob das Führungsverhalten der Führungskraft der jeweiligen Situation gerecht wird. Diese kann jedoch nur dann richtig sein, wenn das erwartete Führungsverhalten sowohl der Zielgröße entspricht als auch erfolgsbedingend ist¹²³.

120 Neuberger [1976, S. 200] berichtet von einer entmutigenden Studie von Lent, Aurbach & Levin [1973], wonach über die Hälfte aller Rückmeldungen zum Erfolg Vorgesetzten-Ratings waren. Bei der Annahme, dass auch heute noch die Rückmeldungen durch die Vorgesetzten dominieren, ist die Frage nach den Bewertungskriterien weiterhin aktuell.

121 Neuberger [2002, S. 289] leitet den Begriff Kriterium aus dem griechischen ‚krinein‘ (trenne, unterscheiden, urteilen, entscheiden) ab. Das Kriterium erhebt somit den Anspruch der Vergleichbarkeit im Sinne eines Maßstabs und den Anspruch der spezifischen Wertzuschreibung. Besonders letzteres dient der Rückmeldung zum Führungserfolg. Vgl. hierzu auch DUDEN [2001, S. 553]

122 Die Verhaltensbeschreibung bezieht sich unter anderem auf die Analyse erfolgsbedingender Führungsaspekte, die ich mittels der empirischen Untersuchung an der Fallstudie DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, aufzeigen werde.

123 In Bezug zu Kapitel 3.3 würde die Beurteilung „situativ richtiger“ Führung gemäß Erfolgsindikator 7 unterstellen, dass definierte Rollen eingenommen werden und keine lokalen Umfeldeinflüsse oder Wertschätzungen (z. B. Sympathie, Loyalität) oder leistungsfremde Erwägungen (z. B. Konkurrenz oder Einflussabsicherung) in die Bewertung eingehen [Neuberger 2002, S. 293].

Neuberger [1976, S. 278] führt hierzu aus, dass eine nur isolierte Erfassung des Führungsverhaltens von fragwürdigem Wert ist, denn auch hier ist die Einwirkung der Organisation sowie die Messgröße und die Person, die die qualitative Bewertung durchführt, bedeutsam.

Situative und personenbedingte Variablen können ein gleiches Führungsverhalten zu unterschiedlichem Erfolg geleiten [Gebert 2002, S. 52]. Zudem kann auch bei standardisierten Kriterien die Verhaltensbeurteilung beispielsweise durch die Mitarbeiter von der Verhaltensbewertung durch den nächst höheren Vorgesetzten abweichen:

$$EI_{7 \text{ aus Sicht der Mitarbeiter}} \neq EI_{7 \text{ aus Sicht der Führungskräfte}}$$

Die Unterschiede zwischen der Beurteilung der Mitarbeiter und der Beurteilung der Führungskräfte liegen sowohl auf der Nennerseite, d. h. den unterschiedlichen Erwartungen als auch auf der Zählerseite, d. h. den unterschiedlichen qualitativen Wahrnehmungen, Interpretationen und Deutungen des Führungsverhaltens.

Die Forderung von Neuberger [1976, S. 182] nach Kriterien zur Bemessung von Führungserfolg werden als Mischung von qualitativen und quantitativen Aspekten in unterschiedlichsten Richtungen diskutiert. So schreibt Sonnenberg [2002, S. 28], dass Führungskräfte oftmals nach dem Grad ihrer Präsenz bewertet werden (quantitativ)¹²⁴, wobei dies nicht immer gegensätzlich zu effizienter Arbeit oder in Zusammenhang mit erfolgreicher Arbeit stehen muss¹²⁵. Andere empirische Befunde sehen den Grad von Leistungsverbesserungen mit der Ausübung von Meditation zusammenhängen [Frew 1974, S. 362–368] & [Maier/Schrott 2002], was jedoch eine eher exotische Variante darstellt. Um nicht einem „einzig wahren Kriterium“ quantifizierter oder qualifizierter Messung zu verfallen, scheint es daher sinnvoll, mehrere situativ relevante und damit erfolgsbestimmende Kriterien aufzustellen, um ein großes Spektrum bedingender Variablen der Führungsleistung in die Bewertung einfließen zu lassen und sowohl den verhaltensspezifischen Performanceaspekt als auch den persönlichen bzw. organisatorischen Leistungserfolg abzudecken.

Peters & Watermann [1984, S. 35ff] haben hierzu einige Empfehlungen aufgestellt, die das „Geheimnis“ finanziell erfolgreicher Unternehmensführungen in charakteristische qualitative Führungsmerkmale reduzieren, und somit Leistungserfolg und Verhalten zusammenfassen:

- a.) Experimentierfreude, b.) Kundennähe, c.) Innovationen, d.) Hervorheben des Humankapitals, e.) sichtbar gelebte Wertesysteme, f.) Konzentration auf den primären Unternehmenszweck, g.) einfache und unbürokratische Organisation und h.) strafflockere Führung

Hinterhuber et al. [1999, S. 33] haben hierzu beispielsweise Kundenorientierung, unternehmerisches Denken und Handeln, einheitliches Auftreten der Führungskräfte, einfache und verständliche Zielvereinbarungen, sowie die Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Freiräume an Mitarbeiter als die Erfolgsfaktoren im Sinne eines optimalen Leadershipverhalten für die Führung herausgearbeitet.

124 Sonnenberg [2002, S. 28] bezieht diese Beurteilung besonders auf die Führungskräfte, die „Karriere“ machen wollen.

125 Anmerken möchte ich hier die vielen Studien von Ramme [1990], Eberwein & Tholen [1990], Walgenbach [1994], Vedder [2001] etc..

Leicht abgewandelt stellt Pietschmann [2003, S. 18] die Sicherung eines intrinsischen Leistungsanreizes, eine den Wertewandel berücksichtigende Führung und das erlebbar Machen erfolgreicher Leistungserbringung als erfolgsversprechende Aspekte des Führungsverhalten dar.

Malik [2001] stellt hierzu beispielsweise sechs Grundsätze wirksamer Führung auf (Resultatorientierung, Beitrag zum Ganzen, Konzentration auf Weniges, Stärken nutzen, Vertrauen und Positiv denken).

Allen gemeinsam steht dabei die Kritik Pfützners [1991, S. 44] gegenüber, dass die ernüchternde Praxis eine Reduzierung auf beispielsweise 5, 6 oder 8 Regeln nicht ermöglicht und dass kein Unternehmen die Erfolgsformel eines anderen bloß kopieren kann, um ebenso erfolgreich zu sein. Manning [2002, S. 16f] verweist darauf, dass charakteristische Führungsmerkmale in unterschiedlichen Ausprägungen zu lesen oder zu hören sind und nur situative Geltung haben, da nicht nur von Person zu Person Differenzen zu finden sind, sondern auch von unterschiedlichen Betrachtungszeitpunkten. Auch Peters & Watermann [1984, S. 39] bemerken, dass die genannten Merkmale nicht unbedingt als neu oder revolutionär, vielmehr als *Binsenweisheiten* angesehen werden können. Pfützner [1991, S. 43f] kritisiert hierbei zusätzlich das teilweise unsystematische und nicht wissenschaftlich belegbare Vorgehen einzelner Studien.

Die hier angeführten multiplen Kriterien können als jeweils vollwertig anerkannte Messgrößen genutzt werden und somit eine differenzierte Bewertung zulassen, oder zu einem Gesamtkriterium zusammengeführt werden [Neuberger 1976, S. 188ff]. Die Frage, ob eine Zusammenführung für die daraus abgeleitete Gehalts-, Tantiemenfestsetzung oder für die Beförderung Sinn macht, möchte ich zu einem späteren Zeitpunkt anhand von einer differenzierten Leistungsrückmeldung inklusive Potentialeinschätzung klären (siehe Kapitel 5.7).

Then [1995, S. 172] umschreibt die Führungsperformance als erfolgreiche Mitarbeiterführung¹²⁶, wenn Mitarbeiterführung von der Führungskraft als eine zentrale Aufgabe und Herausforderung erkannt und gelebt wird. D. h. die Führungsarbeit im Sinne von Verhalten (Leadership-Performance) steht laut Then gleichrangig neben den Produktivitätszielen und wird in der Bewertung gleichrangig zu dem Leistungserfolg gesehen. Diese Betrachtung entspricht einer gleichgewichteten Kombination aus **EI4** und **EI7**.

Wenn hierzu das eigene Verhalten der Führungskraft vorbildhaft ist und den Mitarbeitern Maßstäbe vorgibt, dann ist lediglich zu kritisieren, dass bei Then der Aspekt der Selbsteinschätzung durch die Führungskraft und die Bewertung durch Mitarbeiter als Teil der Gesamtbewertung fehlt. Die Selbsteinschätzung als subjektive Messgröße kann auch als Verifizierung einer qualitativen Fremdeinschätzung beispielsweise durch den Vorgesetzten eingeholt werden. Dies hat mich dazu bewogen den Performance- bzw. Verhaltensaspekt gleichrangig zur Bewertung der Leistung (Organisationserfolg) heranzuziehen und um eine Selbsteinschätzung zu erweitern. Der hierzu gefolgerte **EI 8** stellt noch keine Gewichtung

126 Then [1995, S. 172f] schreibt als erfolgsversprechendes Verhalten in diesem Kontext, dass die Steigerung der Delegation von Aufgaben und Verantwortung sich in der gegenseitigen Sinnvermittlung und Wertschätzung widerspiegelt (Gegenseitiges Feedback, Fairness, Offenheit und Vertrauen). D. h. zum einen sind Regeln für die Zusammenarbeit vereinbart, zum anderen sind Ziele vereinbart und die Zielerreichung wird in regelmäßigen Schritten überprüft (Eigenverantwortliches Handeln und objektive Bewertung).

einer dieser Komponenten dar und müsste für das erwartete Führungsverhalten (siehe EI7) noch definiert werden:

$$\mathbf{EI\ 8}_{\text{ungewichtet}} = \mathbf{EI\ 7}_{\text{Führungskräfte}} + \mathbf{EI\ 7}_{\text{Mitarbeiter}} + \mathbf{EI\ 7}_{\text{Selbsteinschätzung}} + \mathbf{EI\ 4}_{\text{Neutral}}$$

Würde man den organisationellen Leistungserfolg der gebündelten Rückmeldung von Führungskräften, Mitarbeitern und der Selbsteinschätzung gleichsetzen, so müsste jeder dieser Erfolgsindikatoren einen Gewichtungsfaktor erhalten. Daraus folgert sich eine variable Kombination und Gewichtung einzelner Faktoren:

$$\mathbf{EI\ 8}_{\text{gewichtet}} = \mathbf{A*EI\ 7}_{\text{Führungskräfte}} + \mathbf{B*EI\ 7}_{\text{Mitarbeiter}} + \mathbf{C*EI\ 7}_{\text{Selbsteinschätzung}} + \mathbf{D*EI\ 4}_{\text{Neutral}}$$

Nicht außer Acht lassen möchte ich die gesetzliche Sichtweise, wonach einheitliche Merkmale zur Beurteilung von Führungsleistung herangezogen werden. Die hier aufgelisteten Merkmale unterliegen der Annahme, dass es sich um Führungsperformance (Verhalten) und nicht um den organisationellen Führungserfolg handelt.

Hierbei ist weder eine Differenzierung der Begriffe von personenbezogenem Führungsverhalten und organisationellem Führungserfolg noch eine Gewichtung der Merkmale durch das Landgericht beschrieben. Das Landesarbeitsgericht Hamm hat in einem Urteil vom 27.04.2000 [AZ: 4 SA 1019/99] folgende Kriterien¹²⁷ herausgearbeitet:

- Qualität der Mitarbeiterführung
- Auswirkung der Führung auf die Motivation der Mitarbeiter (Betriebsklima)
- Auswirkung der Führung auf die Mitarbeiterleistung (Abteilungsergebnis)
- Fluktuationsrate und Abwesenheitsquote
- Durchsetzungsvermögen

Zusammenfassend wird deutlich, dass nicht ein Kriterium allein ausreicht, um die Qualität des Führungsverhaltens zu messen. Neuberger [2002, S. 235] erweitert diesen Gedanken durch die Feststellung, dass „... Erfolg meist aus einer komplexen Mischung von Voraussetzungen resultiert und dass einzelne Schwachstellen durchaus durch besondere Überlegenheit in anderen Bereichen kompensiert werden können“. Die oben aufgezeigte Variante der Erfolgsbemessung **EI 8** soll daher als Grundlage für neue Erkenntnisse und Verwertungszusammenhänge der Führungserfolgsbemessung in Kapitel 5.7 eingehen. Wichtig zu beachten ist dabei, dass wesentliche situative Einflüsse sowohl Führungsverhalten, organisationellen Führungserfolg als auch die Bewertung selbst beeinflussen können¹²⁸, und das gewünschte oder erfolgsbedingende Führungsverhalten vorab noch definiert werden muss.

Um die Kriterien oder Aspekte für ein erfolgreiches Führungsverhalten zu bestimmen, ist es notwendig, auf die spezielle Situation des Unternehmens oder der Organisation einzugehen. Dies möchte ich in meiner empirische Untersuchung für das betrachtete Unternehmen in

127 Die hier gelisteten Kriterien sind detailliert in VDI-Nachrichten, Ausgabe 42, 2002, S. 25 beschrieben

128 Hierunter verstehe ich alle umweltbedingten Einflüsse, die auf den Erfolg und die Erfolgsbestimmung einwirken können, wie z. B. die Position der Führungskraft, die Branche, die Unternehmensgröße, der Technologiegrad, die Populationsdimensionen, das politische System, die Religionszugehörigkeit etc.. Neuberger [2002, S. 305] vermerkt hierzu, dass aufgrund dieser umfassenden, komplexen und vielfältigen äußerlichen Bedingungen der Erfolgsbeitrag der einzelnen Führungskraft eher marginal ausfällt.

Kapitel 5.2 darstellen. Zunächst gilt es jedoch Anforderungen an die Kriterien bzw. Aspekte zu stellen, so dass diese auch für eine Erfolgsbemessung herangezogen werden können.

2.5.6 Anforderungen an Kriterien

Kriterien bieten die Möglichkeit einer Bewertung bzw. Messung. Die Bewertung bzw. Messung erstreckt sich bei meiner Untersuchung auf die Führungsperformance und den Führungserfolg der Führungskräfte. Bei der Beschaffenheit eines Bewertungskriterium möchte ich mich an Scholz [1993, S. 77ff] sowie Neuberger [2002, S. 295 u. 435] & [1976, S. 182–193] anlehnen und folgende Anforderungen aufstellen:

Messbarkeit: Einfache und nachvollziehbare Messmethoden sollen eine Bewertung des Kriteriums ermöglichen. Hierunter fällt auch die Skalierungsmöglichkeit der Bewertung, um bei einer Abweichung zwischen Ist-Entwicklung und Soll-Entwicklung differenzierte Kurskorrekturen einleiten zu können. Dabei ist auch die Definition des Ausprägungsgrades¹²⁹ festzusetzen, so dass bei einer Rückmeldung über die Leistungsbemessung gleiche Vorstellungen über die Aussage des Kriteriums bei positiver oder negativer Abweichung von Ziel oder Erwartung bestehen. Es muss beispielsweise beiden Partnern in einer Zielvereinbarung klar sein, welcher Anhaltspunkt bzw. Schwellenwert erreicht sein muss, um einen „Erfolg“ im Sinne der Bewertung zu konstatieren. Es ist daher wichtig, das richtige Skalierungsverfahren für die Messung zu nutzen bzw. anzuwenden, um eine möglichst hohe Aussagekraft zu gewährleisten. Scholz [1993, S. 77ff] verweist hierzu auf die Rangfolgenverfahren, das Polaritätsprofil, die Likert-Skala sowie die Guttman-Skala. Als schnelle und gezielte Messung hat sich laut Vogt z. B. die Profilmethode erwiesen. Hierzu wird in einer Prozentskala ein Profil von derzeitigem (IST)-Stand und dem Zielzustand eingetragen. Die Abweichung bzw. Differenz gilt es dabei zu überbrücken (Messgröße). Die Profilmethode zeigt deutlich die Veränderungen gegenüber vorhergehenden Messungen, dem Ausgangspunkt sowie dem Erfüllungsgrad auf, falls eine prozentuale Erreichung eines Zieles vorgegeben oder vereinbart wurde [Vogt 1995, S. 39].

Zu beachten ist auch, dass die Bemessung „so gut wie nötig, und nicht so gut wie möglich“ [Becks 1995, S. 91] erfolgen sollte, um einen akzeptablen Aufwand für die Zielerfüllungsbemessung zu gewährleisten.

Relevanz: Das Kriterium soll entscheidend (relevant) für die Bemessungsgrundlage sein. Das Kriterium ist dann relevant, wenn es eine durchgängige Anwendung findet. Dabei muss es sich nicht um ein mehrdimensionales Endkriterium oder allumfassendes Metakriterium handeln, sondern kann eine modulare Zusammensetzung angewandeter Kriterien, die als Messgröße gewichteter Teilaspekte für den betrachteten Bemessungsraum gelten, angewendet werden. Das Kriterium muss nachweisbar in Verbindung mit dem Führungserfolg zu bringen sein bzw. Rückschlüsse hierzu zulassen [Brown 1983, S. 57ff], [Scholz 1993, S. 80f], [Neuberger 2002, S. 393].

Reliabilität: Um bewusst die Frage der Objektivität nicht weiter zu strapazieren¹³⁰, sind die Kriterien so zu wählen, dass sie nachvollziehbar sind. Die Nachvollziehbarkeit bzw.

129 Der Ausprägungsgrad soll hier mit dem unterschiedlichen Skalenniveau (Beispiel Nominalskala, Ordinalskala, Intervallskala und Ratioskala) verstanden sein.

130 Weber [1999, S. 1] stellt hierzu fest, dass die Kriterien, nach denen eine „gute“ Führungskraft zu bestimmen ist, vielfältig und in ihrer Auswahl und Gewichtung sicher größtenteils subjektiv sind. Vieles wäre seiner

Akzeptanz drückt sich in gegenseitiger Fairness der Festlegung und einem dem Ziel angemessenen und vertretbaren Kriterium aus [Breisig 2002, S. 104]. Die Nachvollziehbarkeit der Kriterien ermöglicht von Jahr zu Jahr stabile, zuverlässige und vergleichende Messungen [Wallace 1959, S. 6]. Dies bedeutet wiederum eine Stabilität und Zuverlässigkeit der Kriterien [Neuberger 1976, S. 184], [Scholz 1993, S. 80], [DUDEN 2001, S. 857], [Neuberger 2002, S. 392]. Zur Reliabilität gehören dementsprechend auch Folgetests oder Parallelermittlungen, worauf ich im empirischen Teil meiner Untersuchung (Kap. 5.3.4.4 Mehrfachbeurteilung) zurückkomme.

Validität: Anhand der Kriterien soll die Bewertung bei gleichen Voraussetzungen durch andere Personen zu übereinstimmenden Ergebnissen führen. Abweichungen sind aufgrund der differenzierten Wahrnehmung möglich. Die hier angesprochene Wiederholgenauigkeit setzt sich durch die Gültigkeit der Messung und durch die Überprüfbarkeit der Bewertung zusammen [Brown 1983, S. 67ff] & [Scholz 1993, S. 82].

Individualität: Das Kriterium soll nicht durch ungewollte Umfeldeinflüsse vermischt werden und eindeutig der zu bewerteten Person oder Organisation zugeordnet werden können. Ich meine hier die Inhaltsabgrenzung und persönliche Zuordnung, die besonders für die differenzierte Rückmeldung eines Organisationserfolges wichtig ist.

Öffentlichkeit: Alle zu bewerteten Personen bzw. Organisation und alle Bewertungsinstanzen bedürfen der Kenntnis über die Kriterien und sollten ein gleiches Verständnis über die Kriterien besitzen. Meyer/Peters [1995, S. 23] schreiben hierzu: „Ziele können nur dann erfolgreich verfolgt werden, wenn sie den Betroffenen auch bekannt und für sie transparent sind.“ Dabei beziehen sie auch das Informiertsein über die Zwischen- und Endbilanzierung sowie die Bemessungskriterien mit ein. Vogt [1995, S. 227] verweist auf die permanent notwendige Aktualisierung von Kennzahlen, ohne die ein wirksames Controlling nicht möglich ist und eine Information zu den Betroffenen keinen Nutzen hat. Wildemann [1995, S. 9] zeigt im Rahmen der Visualisierung am Arbeitsplatz die Notwendigkeit auf, Ziele und Bemessungsgrundlagen zur steten Leistungskontrolle und Motivation transparent zu machen. Dies bedeutet auch, dass das Kriterium kommunizierbar sein muss, wodurch entsprechend stillschweigende Absprachen ausgenommen sind¹³¹. Manning [2002, S. 73] schreibt hierzu passend: “You need to be clear in your own mind about what you aim to achieve, and why it matters. And you need to make that clear to others.”

Neben diesen Anforderungen an die Kriterien bedarf es der Analyse des Handlungsgegenstandes, worunter das zu bestimmende Verhalten der Führungskraft und die Ziele für den

Meinung nach einfacher, wenn es objektive Kriterien gäbe, an denen man Führungserfolg messen könnte. Zwischen den Beteiligten (Bewerter und Bewerteter) sollte aber ein Höchstmaß an Übereinstimmung angestrebt werden, das sich durch gegenseitige Akzeptanz und die Nachvollziehbarkeit der Bewertungskriterien ausdrückt. Scholz [1993, S. 80] drückt dies durch Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität aus, legt jedoch in gleichem Zuge den wesentlichen Augenmerk auf Reliabilität und Validität.

131 Anzufügen ist hier, dass unkommunizierte Kriterien wie der „Nasenfaktor“ bzw. Sympathie oder interessensabhängige Wertungen [Borman 1974, S. 105–124] & [Heneman 1974, S. 638–642] des Vorgesetzten eigentliche Kriterien darstellen können und für die Bewertung relevant sind. Meist kommt dann eine Schnittmenge der aktuellen und kommunizierten Kriterien und der eigentlichen Kriterien für die Bewertung zur Anwendung [Neuberger 1976, S. 185]. Diese Bewertung hält jedoch einer Validität und Reliabilität nicht stand. Der Wechsel der Führungskraft in einen anderen Bereich, der Wechsel der vorgesetzten Führungskraft oder eine Meinungsänderung des Vorgesetzten können das eigentliche Kriterium verändern oder gar kontaminieren.

Erfolg verstanden werden. Hierbei möchte ich die Führungskraft als Handlungseigner herausstellen. Das Kriterium muss die Persönlichkeit des Führenden identifizieren und berücksichtigen. Die *individuelle Wahrhaftigkeit* [Pfützner 1991, S. 47], d. h. die Eigenständigkeit und Authentizität des Führenden, seine Vorstellungen, Interessen, Kompetenzen und Motivationen sollen abgebildet werden. Im Handlungsgegenstand befindet sich der Unternehmenszweck und die Erwartung an den Führenden, die jeweils effiziente Form der Führung zu wählen, um den Zweck des Unternehmens optimal zu unterstützen. Hierzu sind z. B. die theoretisch trainierten Methoden situativ richtig anzuwenden, die sich im Nachgang durch eine Leistungswirksamkeitsprüfung als effizient oder ineffizient (erfolgreich oder unerfolgreich) herausstellen [Fendrich 1995, S. 99]. Abweichend von der zweckrationalen Begründung kann die Bewertung der Führung durch Kriterien erfolgen, die von Werten und Normen der zwischenmenschlichen Interaktion im Unternehmen oder der Gesellschaft abgeleitet sind¹³².

Um neben den Bewertungskriterien auch die Bedingungen für den Führungserfolg darzustellen, möchte ich die theoretischen Ansätze für die Führungserfolgsv Zusammenhänge im nächsten Kapitel zusammenstellen.

132 Hiermit soll verhaltensspezifisch „das Richtige“ [Fendrich 1995, S. 99] gemeint sein, womit nicht unabdingbar die Leistungsoptimierung sondern auf dem Werteprofil basierende Führungsgrundsätze verstanden sind.

3 Synopse theoretischer Ansätze für Führungserfolgsbedingungen

In vielen Ansätzen wird davon ausgegangen, dass „erfolgreiches Führungsverhalten erlernbar ist“ [Freilinger 1979, S. 41] & [Neuberger 1995, S. 108]. Dieser zentrale Gedanke lässt mehrere Schlussfolgerungen zu. Zum einen kann davon ausgegangen werden, dass unterschiedlich talentierte Menschen in der Lage sind, Führungsaufgaben wahrzunehmen oder mittels Qualifizierungen zum gewünschten Führungserfolg gelangen können. Zum anderen steht hinter dieser Aussage auch die Notwendigkeit der stetigen Weiterqualifizierung und des permanenten Trainings von Führung¹.

Übung und Training kann aus der Selbstreflexion (siehe hierzu auch Selbststeuerung in Kap. 3.2.2) des eigenen Verhaltens als Optimierungsmaßnahme entstehen. Meist sind es jedoch Impulse von „außen“ oder Impulse, die durch Rückmeldungen zum Führungsverhalten entstehen, die die Optimierung des Verhaltens veranlassen. Die Rückmeldung kann zum Verhalten und zu Eigenschaften der Person erfolgen. Überwiegend wird im Rahmen von Leistungsrückmeldeggesprächen die Leistung und der Erfolg besprochen und daraus abgeleitet eventuelle Vereinbarungen zur Optimierung (hier Training) des Führungsverhaltens.²

Da das Verhalten der Führungskräfte teilweise von dem Verhalten der Mitarbeiter, von der Verhaltensdeutung durch die Führungskraft oder von den Erfahrungen und Werten von Mitarbeitern und Führungskräften abhängt, soll in diesem Zusammenhang als inhaltlicher Aspekt die attributive Deutung des Mitarbeiterverhaltens als erfolgsrelevantes Führungsverhalten angesprochen werden.

1 Ähnlich einem Chefarzt oder Schreiner bedarf auch der Führer einer Übung, um sein „Handwerk“ zu erlernen oder meistern zu können [Manning 2002, S. 17]. In Anlehnung an Kap. 2.3.6 möchte ich daher den Satz „Übung macht den Meister“ als einen Leitgedanken in die Überlegungen meiner Arbeit mit einfließen lassen.

2 Im Verweis auf Kolb [1998, S. 192], Höfer [1997, S. 2], Scholz [1989, S. 177] und Bührke [2001, S. 8] sowie Kuntz-Brunner [2002, S. 10] stehen Vereinbarungen und Trainings hier für die ausbalancierte Berücksichtigung von Unternehmensinteressen (Verstärkung eines gewünschten Führungsverhaltens) sowie den eigenen Interessen der Führungskräfte (eigene Weiterbildung). Dieser gemeinsame Abgleich als gleichrangige Berücksichtigung von individuellen Zielen und Unternehmenszielen kann einerseits zu Interessenskonflikten führen [Jantos 1996, S. 9] & [Kolvenbach 1975, S. 1546], andererseits zum gemeinsamen Verständnis über erfolgsbedingendes Führungsverhalten.

Für den Abgleich der Ziele und Interessen von Unternehmen und Führungskräften bis hin zum Mitarbeiter ist die Führungskraft und übergeordnete Führungskraft verantwortlich. Dabei wird auch darauf geachtet, dass die für die Zielerreichung notwendigen Maßnahmen individuell auf die Führungskraft und ihre Weiterentwicklung abgestimmt werden und unternehmerische Notwendigkeiten sowie Wissenslücken abgedeckt werden. Mit der individuellen Anpassung ist die situative Notwendigkeit gemeint, die durch spezielle Aufgaben, durch Ziele oder durch die Mitarbeiter geprägt sein kann.

3.1 Attributive Ansätze zum Führungserfolg

Die Attributionstheorie beschäftigt sich mit der Zuschreibung von Ursachen zu Handlungen oder sozialen Ereignissen, wobei sich die Ursachen durch Eigenschaften der handelnden Personen selbst (Person-Attribution), als spezielle Eigenschaften der Zielobjekte der Handlung (Enitäts-Attribution) und Besonderheiten der Situation (Umstands-Attribution) beschreiben lassen [Berthel 1997, S. 81]. Ein besonderes Augenmerk liegt bei attributiven Zuschreibungen auf den personellen Eigenschaften der Mitarbeiter und dem daraus folgenden Mitarbeiterverhalten (Person-Attribution). Das Mitarbeiterverhalten ist bedingende Größe zum Führungsverhalten und gleichsam bedingte Größe des Führungsverhaltens und wird in der Praxis maßgeblich durch das scheinbar erfolgsrelevante „Wollen“ und „Können“ der Mitarbeiter³ beschrieben. *Wollen und Können ... sind Schlüssel und Motor des Unternehmenserfolges.*

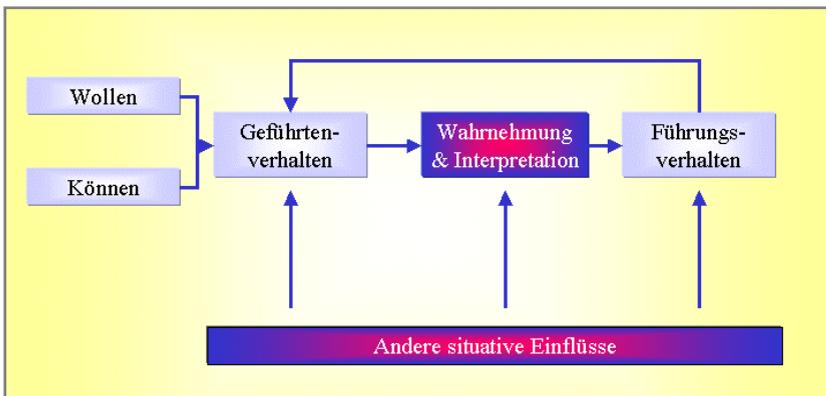


Abbildung 11: Attributionstheorie

(Quelle: der Verfasser)

[Becker 2003, S. 15]. Für die Abschätzung von Können und Wollen bedarf es einer aufmerksamen Beobachtung und Wahrnehmung der Führungskraft. Durch die Beobachtung und Wahrnehmung wird aus dem jeweiligen Verhaltens-/Fähigkeitsschema eine Deutung extrahiert (Interpretation), die in diesem Zusammenhang Attribution genannt wird.

Die subjektive Deutung von Reaktionen auf Handlungen entspricht dem kausalen Zusammenhang zwischen Ursache und Ereignis. Das daraus entstehende Führungsverhalten ist in diesem Kontext als kausalattributives Verhalten bezeichnet, da es nach dem Geführtenverhalten ausgerichtet ist. Gleichzeitig bedingt es dieses wiederum als Einflussgröße (siehe folgende Abbildung).

Möglich ist auch der Umkehrschluss, dass die Geführten das Führungsverhalten beurteilen und der Führungskraft bestimmte Eigenschaften zuschreiben⁴. Dies unterstreicht einerseits die Annahme, dass Führung ein Wahrnehmungsprodukt ist, zum anderen eine wechselseitige Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten [Neuberger 2002, S. 55]. Im Rück-

3 Wollen und Können wird auch als Motivation und Kompetenz dargestellt. In Bezug zur Führungskraft sind diese Dimensionen in Kapitel 2.3.4 und 3.2.1 beschrieben.

4 Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Calder [1977, 179ff] zur eigenschaftsorientierten Attributionstheorie.

schluss zur Kausalattribution in obiger Abbildung lassen sich die Ursachen für ein entsprechendes Führungsverhalten beschreiben durch:

- a.) „Können und Wollen“ der Mitarbeiter
- b.) den Reifegrad der Mitarbeiter
- c.) Gruppengröße und -Kohäsion

3.1.1 *Können und Wollen der Mitarbeiter*

Der attributive Ablauf des Führungsprozesses ist zweistufig zu sehen. Im Kausalkontext ist zwischen Subjekt und Objekt der Attribution zu unterscheiden. Am Anfang steht das durch Können und Wollen beeinflusste Verhalten der Mitarbeiter (Subjekt). Aufgrund der Wahrnehmung durch die Führungskraft ergibt sich die attributionstheoretische Deutung des Mitarbeiterverhaltens, womit die Beurteilung sowie hypothetische Ursachenzuschreibung des wahrgenommenen Verhaltens gemeint ist.

In der Reaktion bzw. Konsequenz zum Mitarbeiterverhalten versteht sich das gewählte Führungsverhalten als Objekt der Kausalattribution. Zwischen Subjekt und Objekt liegen die syntaktischen Verbindungsglieder, die durch die subjektive Wahrnehmung des Mitarbeiterverhaltens sowie des Führungsverhaltens und durch weitere Einflüsse geprägt sind. Bei der primären Interpretation des Verhaltens geht es um das sogenannte „Wollen“ der Mitarbeiter. Eine sekundäre Interpretation des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten soll das „Können“ bzw. die Kompetenzen des Mitarbeiters beschreiben. Deckstein [2001] deutet die inverse Reihenfolge als „Geheimnis guter Manager: sie finden bei ihren Mitarbeitern zuerst heraus, was sie gut können und sorgen dafür, dass sich die Begabungen so gut wie möglich entfalten können“. Gleichsam versuchen diese Manager ihre Mitarbeiter nicht zu perfektionieren und in ihr eigenes Idealbild hinein zu homogenisieren oder zu kontrollieren, sondern vertrauen ihnen, helfen ihnen ihr Potential zu entwickeln und über die Selbstentfaltung zu motivieren (das Wollen zu steigern). „Grundsätzlich zeigt sich, dass neben dem ‚Können‘ ... besonders das ‚Wollen‘ von Vorgesetzten und Mitarbeitern der Schlüssel für die neue menschenzentrierte Unternehmenskultur ist“ [Vogt 1995, S. 84].

Die Haltung und Handlung des Mitarbeiters ist nicht als abgeschlossener Zeitpunkt betrachtet, sondern obliegt durch die Aufgabenbearbeitung einer Zeitspanne und wird auch über diesen Zeitraum von der Führungskraft beobachtet. Bei der Beobachtung und Einschätzung durch die Führungskraft über Wollen und Können muss sowohl der Zeitraum der Aufgabenbearbeitung durch den Mitarbeiter als auch die Aufgabenrückmeldung als Zeitpunkt mit in die Bewertung gezogen werden. In der Bewertung von Mitarbeitern und Führungskräften wird der Leistungskomponente eine zweidimensionale Rolle zugeordnet. Einerseits sind Leistung und Erfolg Bemessungsgrundlage für die meisten Vergütungssysteme, zum anderen kann die Leistung auch das strategische Entwicklungspotential beeinflussen. In diesem Fall gilt es Stärken und Entwicklungsfelder zu erkunden, um unterstützende Maßnahmen einzuleiten, die Stärken zu fördern und Schwächen zu kompensieren. Für die Analyse der Leistung bedarf es daher der Beschreibung von „Können“ und „Wollen“ der Führungskräfte und der Mitarbeiter [Lang 2001, S. 127f].

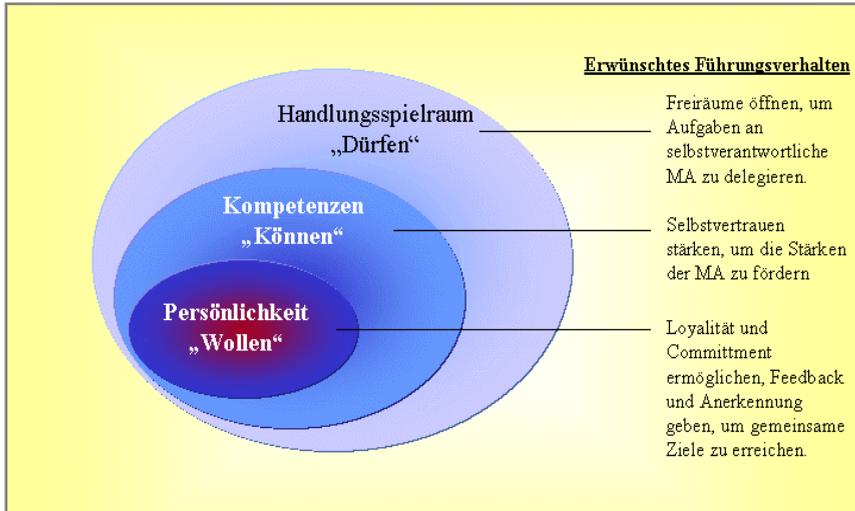


Abbildung 12: „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“
 (Quelle: In Anlehnung an Niermeyer & Postall [2003, S. 38].)

Niermeyer & Postall [2003, S. 37f] erweitern „Können“ und „Wollen“ um die Komponente „Dürfen“, wobei sich die Führungsarbeit auf die Beeinflussung aller drei Komponenten bezieht.

Die Beeinflussbarkeit der drei Komponenten nimmt von außen nach innen ab, was auch besagt, dass die Beeinflussung des individuellen Mitarbeiterverhaltens nur eingeschränkt möglich ist [Niermeyer & Postall 2003, S. 37f].

Die Attribution soll helfen die MA einzuschätzen und infolgedessen das Führungsverhalten zu verändern. In diesem Kontext wird vermittelt, dass die Erzeugung einer emotionalen Betroffenheit des Zuhörers durch rhetorische Fragen beispielsweise das „Wollen“ erhöhen kann. Durch eine das Thema illustrierende Anekdote oder ein (tages-)aktuelles Ereignis erzeugte Transparenz und Klarheit lässt die Mitarbeiter die Thematik besser verstehen. Die Mitarbeiter „können“ dann auch ihre Aufgaben besser ableisten. Ein sprachlich vermitteltes Wir-Gefühl soll dabei eine emotionale Verbindung schaffen, die wiederum das „Wollen“ verstärkt. „Wollen“ ist stärker von der Intention und der Anstrengung der Person abhängig, „Können“ wird durch die Kompetenzen der Person und von Umweltbedingungen beeinflusst [Neuberger 2002, S. 546]. Die Aufgabendelegation und Bereitschaft die Mitarbeiter in die Zielvereinbarungs- und Arbeitsgestaltungsprozesse zu integrieren umschreibt das „Dürfen“, das gleichsam das „Wollen“ und das „Können“ steigern kann. Die Aufgaben- und Verantwortungsdelegation (hier als „Dürfen“ umschrieben) hängt im umgekehrten Sinne oft von dem „Können“ und „Wollen“ der Mitarbeiter ab.

Teilweise wird „Können“ und „Wollen“ synonym als Reifegrad der Mitarbeiter diskutiert, wonach sich nicht nur die Delegationsbereitschaft der Führungskraft, sondern das ganze Spektrum des Führungsverhaltens ausrichtet. Der Reifegrad stellt somit eine weitere Einflussgröße auf das Führungsverhalten dar.

3.1.2 Die Reifegradtheorie

Bei der Vermittlung dieses situationsanalytischen Ansatzes, der sein Hauptaugenmerk auf eine Systematik der Situationserkundung richtet, wird hervorgehoben, dass sich der Führungsstil auf die Situation bedingt ändern kann, nicht aber umgekehrt. Im Reifegradmodell von Hersey & Blanchard [1977] ist der Führungsstil des Vorgesetzten vom aufgabenrelevanten Reifegrad (Situation) des Mitarbeiters abhängig. Einen Mitarbeiter, der gerade die Ausbildung abgeschlossen hat, wird die Führungskraft anders führen müssen als einen Mitarbeiter, der alle Aufgaben, Arbeitsabläufe und System-/Unternehmenszusammenhänge bis in das kleinste Detail kennt. Der individuelle Entwicklungsstand der Mitarbeiter, nach Hersey & Blanchard [1977] als situativer Reifegrad bezeichnet, ist in der Studie von zwei grundlegenden Variablen, der Fachkompetenz und dem Engagement (Motivation) der Mitarbeiter, abhängig. In einer ganzheitlichen Betrachtung können die Variablen wie folgt beschrieben werden:

- Das Leistungsverhalten von Mitarbeitern, wenn sie nicht direkt beaufsichtigt werden (intrinsische Motivation, vgl. Kapitel 2.3.5.2)
- Die Anpassungsfähigkeit an soziotechnischen Wandel und die Leistungsfähigkeit unter den Bedingungen des Wandels (vgl. Kapitel 2.3.3)
- Die Höhe der Fluktuation und die Abwesenheitsquote (Fehlzeiten, vgl. Kapitel 2.3.5.1)
- Die Produktivität und Fähigkeit einzelner Mitarbeiter (Fach- und Methodenkompetenzen), sowie die Heterogenität im Team. Hierunter fallen auch die Unter- und Überforderungen einzelner MA als intervenierende Variable.
- Das Alter der Teammitglieder, Teamgröße und Teamkohäsion
- Die Lernprozesse und das Lerntempo der Mitarbeiter
- Die Entscheidungsakzeptanz der Mitarbeiter

Um die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter besser beschreiben zu können (bzw. eine Analyse der einzelnen Typen im Team und deren Interaktionen zu instrumentalisieren), haben Myers & Briggs Persönlichkeitspräferenzen aufgestellt, nach denen unterschiedliche Typen indiziert werden können [Beitz 2000, M50/004-007] & [TESTKATALOG 2002, S. 83]. Für eine Kurzcharakteristik der unterschiedlichen Typenindikatoren [Myers/Briggs, Eiko, STAB®, TMS, etc.] und der Typenbeschreibungen verweise ich hier auf Bents/Blank [1995, S. 48/49], Karstädt [Lernende Organisation und TMS, Kapitel 6, o.S.], Margerison & McCann [1992, Section 1–15] sowie die Typologiebeschreibungen des STAB®-Tests von Lüders & Partner.

Ich hebe hervor, dass aus den Tests die Erkenntnis gewonnen wird, dass eine typengerechte Mitarbeiterführung als effektiv oder erfolgreich gedeutet wird. Sowohl der Myers-Briggs Typen-Indikator, der STAB®-Test, das EIKO-Modell, TMS als auch das Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard bieten nicht nur Auskunft über Mitarbeiter, deren typengerechte Einstufung, Kompetenzen (Stärken) und Motivation, sie bieten einen Selbstcheck für Führungskräfte an, nach dem diese ihren Führungsstil ausrichten können und Informationen über sich selbst erlangen. Die grundlegende Abhängigkeit des Führungsverhaltens vom Reifegrad der Mitarbeiter ist in der folgenden Abbildung detailliert dargestellt, wobei 4 unterschiedliche Führungsstile aus diesem Modell abzuleiten sind.

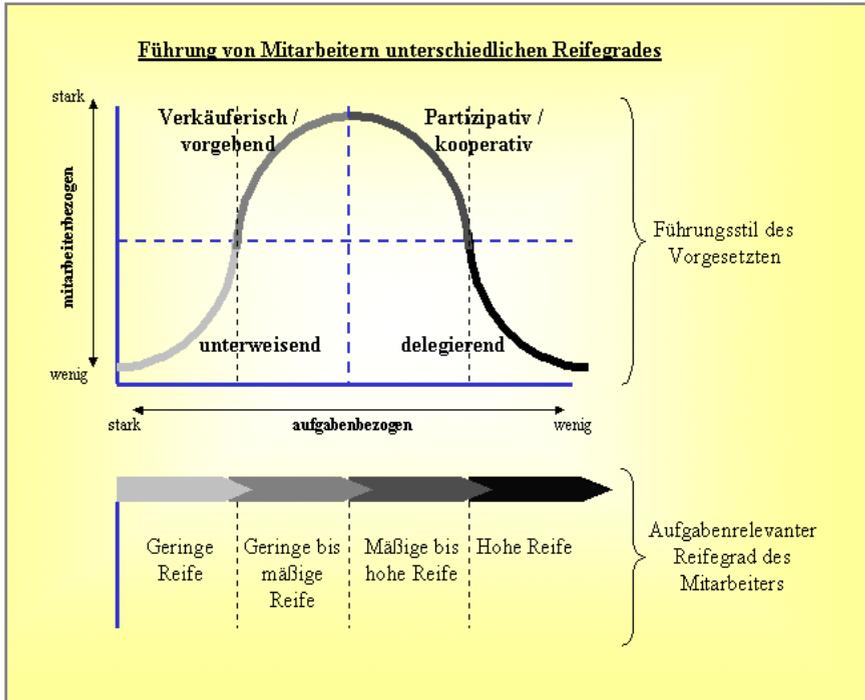


Abbildung 13: Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard
(Quelle: Nerdinger [2000, S. 43])

Aufgrund allgemeiner Bekanntheit verzichte ich hier auf eine Beschreibung der vier unterschiedlichen Führungsstile aus obiger Abbildung. Ich weise an dieser Stelle lediglich darauf hin, dass das Reifegradmodell aussagt, dass ein hohes Maß an Delegation auch entsprechend erfahrene oder „reife“ Mitarbeiter voraussetzt. Die Unterweisung der Mitarbeiter findet meist in einem Anfangsstadium ihrer Arbeit (geringe Reife) statt. In einem Bereich mäßiger Reife ist der Führungsstil stärker mitarbeiterbezogen. Umgekehrt kann sich die Reife der Mitarbeiter jedoch auch nach dem eingesetzten Führungsstil des Vorgesetzten entwickeln.

Hierzu wird im Reifegradmodell von Hersey & Blanchard zwischen 4 Quadranten unterschieden, die zu einer starken Reduktion der Komplexität der Führungsbedingungen und Führungsstile führen⁵. Die Reduktion der Komplexität dient zudem der einfacheren Umsetzbarkeit in der Praxis, womit die schnelle Wahl des Führungsverhaltens dem Mitarbeiter gegenüber gemeint ist. Beitz kommentiert das Reifegradmodell wie folgt:

„Das Modell von Hersey & Blanchard ist sehr eingängig und hat in der Praxis großen Anklang gefunden. Man kann darüber streiten, ob die vier Führungsstile wirklich eigene Führungsstile sind. Wenn man es genau nimmt, sind es wahrscheinlich alles nur Spielarten des sachorientiert-kooperativen Führungsstils (von Beitz

5 Die Reduktion der Komplexität dient hier dem leichteren Verständnis. Die grobe Rasterung erleichtert die Eingruppierung von Mitarbeitern und damit der schnellen Wahl und Erkenntnis einer Führungsstilvariante.

aufgestellter Begriff – Anmerkung des Verfassers). Die Stärke dieses Stils besteht darin, dass er sich flexibel unterschiedlichen Situationen und besonders der Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter anpassen lässt.“ [Beitz 2000, F80/021]

Betrachtet man das zweidimensionallastige Modell von Hersey & Blanchard in umgekehrter Richtung, so wird davon ausgegangen, „... dass jeder dieser Führungsstile effizient sein kann – abhängig nämlich von der Reife der Mitarbeiter“ [Pfützner 1991, S. 37]. Die Vernachlässigung sonstiger Situationsaspekte führt gleichsam zu dem Schluss, dass sich die Reife des Mitarbeiters dem Führungsstil des Vorgesetzten anpasst. Da weder Erfahrung, Leistungsbereitschaft, Kompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Selbstsicherheit etc. des einzelnen Mitarbeiters differenziert werden [Pfützner 1991, S. 37], werden auch die Umfeldbedingungen des Mitarbeiters, d. h. die Gruppe oder das Team oder die Führungskraft nicht weiter berücksichtigt.

Neuere Modelle des Reifegradmodells beziehen sowohl die Führung als auch die Organisation mit ein, um den Führungsverhaltensprozess auf allen Ebenen nachvollziehen zu können. Folgende Abbildung soll einen Ausschnitt einer solchen Reifegradanalyse aufzeigen.

Reifegradanalyse der Führung und Organisation (Ausschnitt)			
Erfolgsfaktoren	Traditionelle Führung	Ausprägung	Neue Führung
<ul style="list-style-type: none"> • Führung: <ul style="list-style-type: none"> - Führungsorientierung - Entscheidung - Reaktion auf Fehler - Kommunikation - Vorgesetztenrolle • Mitarbeiter: <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsverhalten - Übernahme von Verantwortung - Mitteleinsatz - Reaktion auf Fehler - Abwesenheitsrate • Organisation: <ul style="list-style-type: none"> - Ausrichtung - Struktur, Priorität - Verwaltung - Verantwortung - Problemlösung - Teamarbeit 	<p>machtbetont zentral, von "oben" bestrafend kanalisiert, selektiv Boss, Kontrolleur</p> <p>ausführend widerstrebend, gegen Entlohnung gedankenlos Suche nach Schuldigen hoch</p> <p>Aufbau, interne Macht Fachfunktionen ausgeprägt, regelnd zentral Spezialisten schwach g. Fachbereich</p>	<p>←-----→</p>	<p>leistungsbetont vor Ort, im Team verbessernd offen, horizontal Coach, Partner</p> <p>mitgestaltend bereitwillig, lernend und unternehmerisch wirtschaftlich Anlaß für Verbesserung gering</p> <p>Prozeß, Kunde Projekte, Teams flexibel, helfend dezentral übergreifende Teams stark gegen Fachbereich</p>

Abbildung 14: Reifegradanalyse der Führung, Mitarbeiter und Organisation
(Quelle: Fendrich [1995, S. 143])

Praxisorientierte Unternehmensführung beinhaltet neben der Führung von einzelnen Mitarbeitern auch die Führung von Gruppen oder Teams. Einzelne Gruppenvariablen können wiederum das Führungsverhalten beeinflussen und sollten als Orientierungshilfe benannt sein.

3.1.3 Gruppengröße und Kohäsion

In der Betrachtung der Bedingungen des Führungsverhaltens ist die Gruppengröße und die Gruppenkohäsion zu berücksichtigen. Die Kohäsion als bedingende Variable, wird von Mackensen [1986, S. 601], Rosenstiel/Molt/Rüttinger [1979, S. 50ff] sowie im DUDEN [2001, S. 511] als der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe im Sinne einer positiven Interaktion zwischen den Teammitgliedern beschrieben.

Die Team- oder Gruppengröße steht nicht unbedingt in Zusammenhang mit der Teamkohäsion. Bedeutsamer ist die Varianz und Differenzierung der Aufgaben im Team als Bedingung für die Größe der Gruppe. So kann beispielsweise die Anzahl zu führender Mitarbeiter bei gleicher Aufgabenstellung in einem Team größer sein als bei stark differenzierten und unterschiedlichen Aufgabenfeldern. Die Gruppengröße bedingt jedoch im umgekehrten Fall die Gruppenkohäsion, wie unterschiedlichste Studien von Hemphill [1956] und Hewitt & Parfit [1961]⁶ belegen.

Mit dieser Abhängigkeit wird auch der Einfluss auf das Führungsverhalten deutlich. Mit ansteigender Gruppengröße und abnehmender Kohäsion steigt die Varianz des Führungsverhaltens, die mit einem Anstieg der Komplexität der Führung gleichzusetzen ist. Scholz [1993, S. 354ff] belegt hierzu einen Zusammenhang zwischen Gruppencharakteristika und Gruppeneffektivität. Da weder durch die Gruppencharakteristika noch durch die Gruppeneffektivität eine eindeutige Zuschreibung eines bestimmten Führungsstils möglich ist, folgert Scholz [1993, S. 356], dass weitere situative Variable für den komplexen Zusammenhang mit dem Führungsverhalten und letztlich mit dem Führungserfolg berücksichtigt werden müssen.

Daraus folgt, dass die Führungskraft variabel auf Situationen reagieren muss. Im Umkehrschluss bedingt die Führungskraft durch ihr Verhalten die situativen Variablen. Gerade zu letzterem Ansatz werden die Eigenschaften und Befähigungen der Führungskraft⁷ als eine Begründung für die Beeinflussung der Situation und des Führungserfolgs herangezogen.

3.2 Eigenschaftstheoretisch begründete Führungskonzeption

*Die Eigenschaftstheorie*⁸ besagt, dass die Eigenschaften der Führungskraft den Führungserfolg im Sinne von Arbeitsleistung und Arbeitsklima beeinflussen [Stogdill 1974], [Bass 1981], [Rosenstiel/Molt/Rüttinger 1979], [Pfützner 1991], [Berthel 1997], [Neuberger 2002], [Gebert 2002].

Oben genannte Autoren ziehen hierzu beispielsweise Eigenschaften wie Extroversion, Belastbarkeit, Intelligenz, Sensibilität, Dominanzstreben, Durchsetzungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Kreativität, Überzeugungsfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Flexibilität, Selbstreflexion etc. heran.

6 In Rosenstiel/Molt/Rüttinger [1979, S. 56f].

7 Hinterhuber [1999, S. 33] spricht sogar davon, dass der „Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens in erster Linie von der obersten Führungskraft abhängt“.

8 Gemäß dem Lehrbrief der TU-Chemnitz besagt die Eigenschaftstheorie (auch „Trait-approach“ oder „Great man theory“), dass die Ursachen für den Führungserfolg in der Person der Führungskraft begründet liegen. Entscheidend sind dabei spezielle Eigenschaften, die die Führungskraft als solche charakterisieren. Vgl. hierzu http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5/lehrbrief/lb321_1.htm vom 15.08.2002

3.2.1 Kausalansatz der Eigenschaftstheorie

Viele Autoren fassen die wichtigsten Eigenschaften und Eigenarten von bekannten Persönlichkeiten zusammen⁹. Hirn/Scholtys [2003, S. 110f] stellen beispielsweise fünf „Erfolgsformeln“ der neuen Elite¹⁰ auf. Nach Hirn/Scholtys [a.a.O.] Meinung sind Delegation, soziale Kompetenz, Souveränität, Disziplin und Familiensinn die aktuell vorherrschenden Erfolgsbedingungen¹¹ für Top-Manager. Jumpertz [2003a, S. 14] sieht die wichtigsten Führungseigenschaften in Wahrhaftigkeit, Belastbarkeit und Begeisterungsfähigkeit der Führungsperson¹².

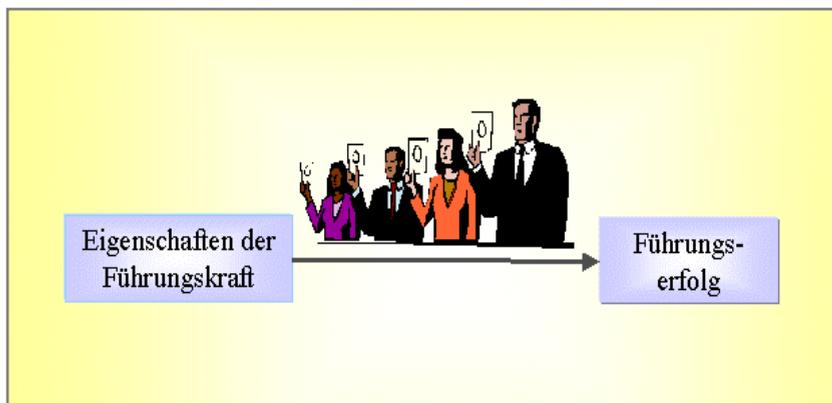


Abbildung 15: Kausalansatz der Eigenschaftstheorie
(Quelle: in Anlehnung an Neuberger [2002, S. 51])

Die meisten Ansätze (siehe obige Abbildung) der Führungsstilforschung beschreiben den Zusammenhang der personenbezogenen Eigenschaften und dem Führungserfolg. Beispielshaft kommentieren Mayer/Herwig [1970, S. 593] viele unterschiedliche Studien (hier zu nennen Hollingworth [1926], Stogdill [1948] und Kormann [1968]) mit dem Versuch Rückschlüsse des Führungserfolgs auf Eigenschaften wie Körpergröße, Intelligenz, Freundlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Sensibilität, etc. zu machen. Sie beschreiben dies als „nicht differenzierbare Aussage, die ausschließen würde, dass entsprechend der Möglichkeiten

-
- 9 Beispielsweise beschreibt Zander [2003, S. 12] hierzu die Eigenschaften des ehemaligen Bürgermeisters von New York, Giuliani, Gleichsam schreibt Zander [a.a.O.] hierzu auch, dass gerade durch den politischen und gesellschaftlichen Wertewandel die Eigenschaften auf den Prüfstand der Aktualität gestellt werden müssen.
 - 10 Die neue Elite wird von Hirn/Scholtys als Konzernchefs und Top-Manager umschrieben, die ca. 40 Jahre alt sind und eine steile Karriere in die oberste Führungsebene durchlaufen haben.
 - 11 Anmerken möchte ich zu den hier aufgestellten Erfolgsbedingungen, dass es sich um eine Verschmelzung von personellen Eigenschaften und Verhalten handelt, wobei die Mehrheit der Bedingungen eigenschaftsbezogen sind.
 - 12 Die Aussagen von Jumpertz [2003a] beruhen auf einer Studie „Führung in der Krise“ der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg in 2003 mit einer Stichprobe von 267 Führungskräften. Kritisch zu hinterfragen ist hierbei jedoch die ungenaue Trennung von Eigenschaften, die personenabhängig sind und Methoden oder Verhaltensbeschreibungen, die durchaus erlernbar sind. Auch die Aussagen, dass diese Eigenschaften in „Krisenzeiten“ als erfolgsversprechend gelten, darf nicht dazu überleiten, dass sie generell und auch in „Erfolgszeiten“ gewinnbringend sind.

einer Führungskraft, die vorgegebenen oder vereinbarten Ziele zu erfüllen, verschiedene Eigenschaften den Anforderungen entsprechen“ können.

Rosenstiel/Molt/Rüttinger [1979, S. 109] führen hierzu weiter aus, dass „die Ansätze und empirischen Untersuchungen der Psychologie hinsichtlich der Korrelation von Eigenschaften einer Führungskraft und dem Führungserfolg ... bislang nicht ausreichend wissenschaftlich belegt (sind). Eine weite Streuung der ausgewerteten Korrelation zeigt deutlich, dass die Eigenschaftstheorie überdacht werden muss“.

Malik [2001, S. 16ff] kritisiert in diesem Zusammenhang die uneinheitlichen Studien und Aussagen, wobei immer wieder versucht wird, die spezifisch erwartete Idealform zu verallgemeinern und für Leistungsbeurteilungssysteme, Potenzialanalysen, Gehaltsfindungen oder für Auswahlverfahren zu standardisieren.

Empirische Untersuchungen von Amabile [1996], Kuhl/Beckmann [1994], Süß [1999], Asendorf [1999], Schmidt/Hunter [2000], Fiedler [1995], Yukl [1998], Mintzberg [1991] etc. zeigen immer wieder auf, dass unterschiedliche Validitäten empirischer Untersuchungen in verschiedenem Maße bestätigt oder widerlegt werden. Berthel [1997, S. 76] bezieht sich auf unterschiedliche Sammelreferate zur Identifizierung von Führungseigenschaften, die jedoch teilweise nicht eindeutig messbar oder unterschiedlich interpretierbar sind und für das praktische Problem, erfolgreiche Führungskräfte zu identifizieren und auszubilden, nicht ausreichen. Gerade hinsichtlich der Identifikation und Auswahl von Führungskräften scheint die wissenschaftliche Diskussion zur Eigenschaftstheorie breit gefächert zu sein, da der Versuch nahe liegt, die Führungskräfte nach nicht wissenschaftlich belegten aber vermeintlich erfolgsbringenden Eigenschaften auszuwählen und zu bewerten. „Die Assessment-Center-Methode basiert auf diesem Ansatz“ [Neuberger 2002, S. 51].

Beispiele für die eigenschaftsbezogenen Anforderungsdimensionen in Assessment Centern unterschiedlicher Unternehmen finden sich zum Vergleich bei Jochmann [1999, S. 24], Campbell/Bay [1993, S. 698f], Neuberger [2002, S. 262], Jantos [1996, S. 5 u. 68]. Gerade für die Personalauswahl ist die Versuchung groß, von Eigenschaften auf zu erwartende Leistungen und damit auf einen erwünschten Führungserfolg zu schließen. In den Auswahlprozessen wird meist eine Varietät an Merkmalen einer Person gesucht. Scholz [1993, S. 135f] unterscheidet diese Auswahlmerkmale wie folgt:

- Identifizierende Merkmale (Bsp.: Name, Arbeitsplatz, Familienstand)
- Kenntnisbezogene Merkmale (Bsp.: Ausbildungsstand, Werdegang, Qualifikationen)
- Physische Merkmale (Bsp.: körperliche Fähigkeiten, Beanspruchbarkeit)
- Psychische Merkmale (Bsp.: Leistungsfähigkeit, Arbeitsverhalten, Psychomotorik)

Scholz [1993, S. 136f] geht bei der Zusammenstellung der Merkmale für den Auswahlprozess davon aus, dass sie nach den Erwartungen und nach den Zielen des Unternehmens ausgerichtet sind und dass die Auswahl selbst eine valide und zutreffende Methodik beinhaltet. Diese an erfassten Merkmalen festgemachte Auswahlmethode wird dabei gerne an idealistischen Merkmalen gemessen. Die idealistischen Merkmale entstammen dann wiederum in der Gesellschaft oder im Unternehmen hoch angesehener oder „erfolgreicher“ Führungskräfte, die eine Art „Ideal“ darstellen.

Dieser besonders unter Praktikern sehr verbreitete Erklärungs-, Beurteilungs- und Auswahlansatz betont die hohe Bedeutung der idealisierten Persönlichkeitsmerkmale von sogenann-

ten „großen“ oder „Top“-Führungskräften oder der „great men“. Entsprechend finden sich auch in der Literatur zur „great men theory“ die sogenannten „big five“-Persönlichkeitsmerkmale, die scheinbar erfolgsversprechend sind. Die faktoranalytisch ermittelten fünf bedeutsamen Persönlichkeitsmerkmale sind:

Fünf Persönlichkeitsmerkmale	Ausprägung, Charakterisierung
Emotionale Stabilität	Üblicherweise durch den Gegenpol „Neurotizismus“ definiert: d. h. hier das Gegenteil von ängstlich, deprimiert, verlegen, emotional, leicht verärgert, unsicher
Extroversion	Gesellig, gesprächig, großzügig, bestimmt, dominant, aktiv, impulsiv
Verträglichkeit, Freundlichkeit	Freundlich, höflich, flexibel, vertrauensvoll, kooperativ, tolerant, versöhnlich, weichherzig
Gewissenhaftigkeit, Beharrlichkeit	Verlässlich, sorgfältig, verantwortungsbewusst, planvoll, organisiert, leistungsorientiert, ausdauernd
Offenheit für Erfahrungen	Einfallsreich, kultiviert, originell, vielseitig, intellektuell, aufgeschlossen, ästhetikbetont

Tabelle 6: „big – five“ Persönlichkeitsmerkmale
(Quelle: in Anlehnung an Schuler [2001, S. 28])

Als Kurzfassung der fünf Persönlichkeits- bzw. Eigenschaftsmerkmalen lässt sich als meistgenanntes Merkmal „emotionale Stabilität“ nennen (auch mit dem englischen Begriff „toughness“ umschrieben¹³), die als Ausdruck von physischer und psychischer Stärke eine Eigenschaft von Top-Managern umschreibt. Des weiteren lässt sich das Persönlichkeitsprofil mit extrovertiert, freundlich aber bestimmt und offen für Neues umschreiben.

Eine Aussage darüber, welche dieser Eigenschaften einen höheren oder niedrigeren Zusammenhang zum Führungserfolg aufweisen, ist in Anbetracht der vielen Werke, die dazu entstanden sind, kaum möglich. Für die Diskussion unterschiedlicher Zusammenhänge einzelner Merkmale mit dem Führungserfolg verweise ich daher auf wissenschaftliche Erhebungen bei Tett et al. [1991, S. 726], Weinert [1998, S. 116], Schmidt-Rödermund/Silbereisen [1999, S. 127], Brandstätter [1999, S. 168]. Diese, den kausalen Bezug von Eigenschaften der Führungskraft zum Führungserfolg unternommenen Studien, vernachlässigen jedoch oftmals den Rückschluss von Führungserfolg auf die dadurch bedingten Verhaltensschemata einer Person. Gerade die Untersuchung von Eigenschaften herausragender Führungspersönlichkeiten lässt nur einen sehr schmalen Einblick in die komplexen Bedingungen des Führungserfolges (siehe Kapitel 2.5.2) zu. Unbeleuchtet bleibt bei den meisten Studien auch, dass die Erwartungen an Führungskräfte gemäß ihren Aufgaben (teilweise entsprechend ihrer hierarchischen Stellung) variieren können und unterschiedliche Kriterien im Sinne eines Erfolges erwartet werden. Es ist daher von Bedeutung, eine Eingrenzung der Betrachtungsgruppe bei gleichzeitiger Varianz der Erfolgseigenschaften von Führungskräften auf entsprechender Ebene (obere, mittlere oder untere Führungsebene) zuzulassen.

13 Der Ausdruck „toughness“ entstammt einem Interview mit J. Harvey-Jones, ehemaligem Direktor von ICE.

Die Studien mit dem primären Focus des Kausalschlusses von den Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte auf den Führungserfolg kritisiert auch Neuberger [1995, S. 61f], da alle empirischen Studien bislang *nicht ausreichend wissenschaftlich bestätigt werden können*. Es ist zudem fraglich, ob die Vorgesetzteigenschaften allein den Führungserfolg determinieren. Dies würde das Zusammenspiel der komplexen und variantenreichen Umgebungsvariablen der Führung monokausalieren [Pfützner 1991, S. 27]. Dennoch dürfen gemäß der oben zitierten Autoren die Eigenschaften der Führungskraft als bedingende Variable des Führungsverhaltens nicht unbeachtet bleiben [Breisig 1990b, S. 114] & [Volk 1988, S. 175–178] und sollten in ihrem Einfluss entsprechend den anderen bedingenden Variablen gegenübergestellt werden. Um die erfolgsbedingenden Eigenschaften näher zu determinieren, möchte ich hierzu die anzustrebenden, vermittelten und erwarteten Kernkompetenzen anführen.

3.2.2 Erwartete Kernkompetenzen einer Führungskraft:

Die zentrale Frage der Eigenschaftstheorie ist die Frage nach denjenigen Kompetenzen einer Führungskraft, die den Führungserfolg bedingen. In diesem Zusammenhang hat Jantos [1996, S. 18] Anforderungen und Erwartungen als „... Sollvorstellungen seitens des Unternehmens verstanden, die persönliche Leistungsvoraussetzungen determinieren, welche die gegenwärtigen oder zukünftigen Inhaber einer Stelle oder Funktion erfüllen müssen“.

Unterschiedliche Anforderungsprofile der Funktionserfüllung einer Führungskraft, wie sie von Hentze [1980, S. 67ff] & Lessmann [1980, S. 155f] gemacht werden, möchte ich in Kap. 3.3 mit den Führungsrollen nach Hohl/Knicker [1995, S. 2–5] verdeutlichen. In Anlehnung an Worieschek & Deller [1994, S. 132], Lang [2001, S. 28], Niermeyer/Postall [2003, S. 108] und Conradi [1983, S. 8] sollen hier stärker die Kernkompetenzen oder Eigenschaftsdimensionen einer Führungskraft im Sinne eines Qualifikationskomponentenmodells zusammengefasst werden.

Im Zentrum der Kompetenzen steht die Fachkompetenz¹⁴ der Führungskraft in Theorie und Praxis, obgleich sie nicht die entscheidende Kompetenz für den vermeintlichen Erfolg einer Führungskraft sein muss. Besonders für die praktische Anwendung und für das Vermitteln von Fachwissen werden methodische Kompetenzen¹⁵, wie Visualisierungstechniken, Präsentationstechniken und Moderationstechniken etc. benötigt.

14 Hierbei wird von der Führungskraft nicht nur das Fachwissen abverlangt, sondern ein Grundverständnis für die Unternehmenstätigkeit sowie die Verknüpfung von Entscheidungen mit einem fachlichen Hintergrund zur Schaffung von Akzeptanz bei den Ausführenden [Brugger 1999, S. 171]. Fachliche Kompetenz spiegelt sich darin wieder, dass die Führungskraft die für sie bestimmten Aufgaben fachlich optimal regeln kann, wozu auch die Delegation von Aufgaben gehört. Niermeyer/Postall [2003, S. 10] sehen hierin fachliches Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen.

15 Sicher ist die methodische Fähigkeit einer Führungskraft zunächst im verbalen Ausdruck und im schlussfolgernden Denken und Kombinieren erkennbar. Die methodische Kompetenz beinhaltet jedoch auch das Moderationsgeschick der Führungskraft einen Prozess oder die Definition von Zielen in eine Richtung zu lenken [Heisel 1995, S. 182]. Dabei spielen Initiative, Ausdauer, Dominanz und Tatkraft eine ebenso große Rolle wie die Geschicklichkeit Handlungsspielräume zu erweitern und zu verengen, um den Mitarbeitern die bestmöglichen Leitplanken zur Zielerreichung zu vermitteln. Lang [2001, S. 25] sieht zudem die Kenntnis über Führungsmethoden als einen Bestandteil der Methodenkompetenz. Selbstständigkeit beim Umgang mit Medien und Materialien, bei der Planung von Arbeitsaufgaben, der Steuerung von Lernprozessen sowie rationell zu arbeiten, runden das Profil ab [Friede 1988, S. 122].

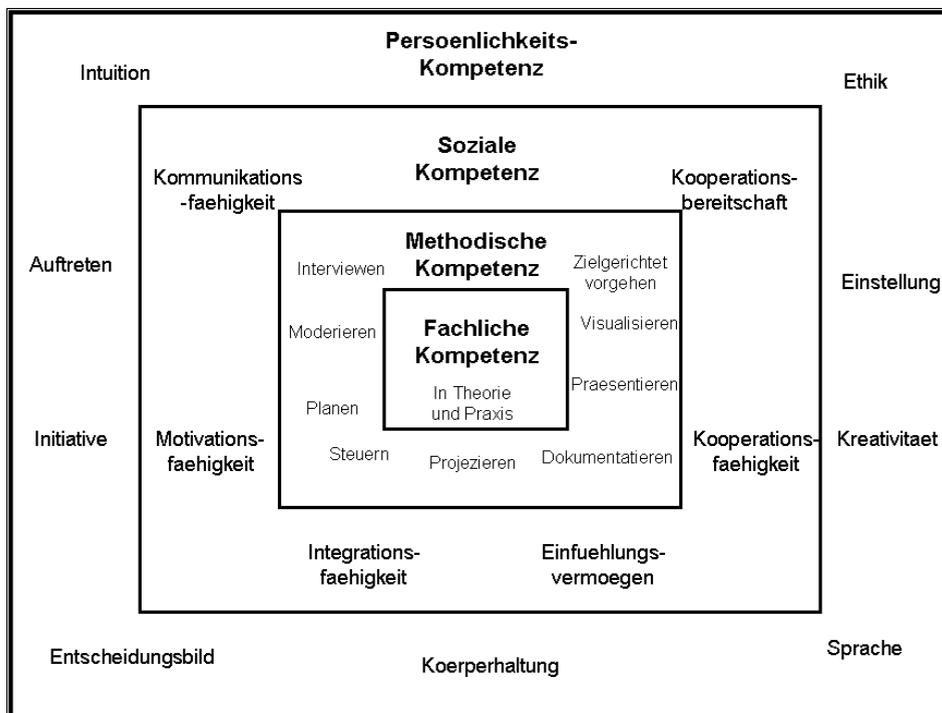


Abbildung 16: Kernkompetenzen einer Führungskraft
(Quelle: Fuchs [1995, S. 73])

Werden die äußeren Facetten der Abbildung betrachtet, so implizieren die Kernkompetenzen einer Führungskraft die Fähigkeit zur Selbststeuerung, zur Reflexion, das Entwickeln und Ausschöpfen von strategischen Erfolgspotentialen sowie im besonderen Maß die Entwicklung der Kommunikationsfähigkeit als Kernpunkt der Sozialkompetenz¹⁶. Nach

¹⁶ Kontaktstärke, Selbstvertrauen, Mut, Standpunkte vertreten und Gegensätzlichkeiten aushalten, sind Bestandteile der sozialen Kompetenz [Vogt 1995, S. 80]. Führen bedeutet Menschen zu beeinflussen, und eine Führungskraft muss sich ihrer Sache sicher sein, wozu Selbstsicherheit und Selbstreflexion gehören [Heisel 1995, S. 183]. Auch die unter der sozialen Kompetenz erfasste Integrität oder Teamfähigkeit ist ein zunehmendes Auswahlkriterium für Führungskräfte [Breisig 1990, S. 14f]. Eine integrale Führungskraft ist ehrlich und vertrauenswürdig, sie ist von moralischen Prinzipien und hohem Verantwortungsbewusstsein geprägt und gibt anderen Zuversicht und Sicherheit, was sich als ein Vorbild für andere beschreiben lässt. Niermeyer/Postall [2003, S. 24ff] verbinden mit sozialer Kompetenz Offenheit, Einfühlungsvermögen, Flexibilität und Empfindsamkeit. Neff & Citrin [1999, S. 362] sehen in der Integrität der Führungskraft ein Kernprinzip des Führungserfolges, was sie bei ihren Interviews von 50 „Top-Leadern“ festgestellt haben. Die Vorbildfunktion kommentiert Schreiber [2003, S. 5] mit Auszügen als „nichts Besonderes“. Es sind seiner Meinung nach Anständigkeit und elementare Manieren, die von allen anerkannt und wertgeschätzt werden. Bei der Verschmelzung von Integrität und Empathie sowie vorbildlichem Handeln, kann dies motivierend auf den Mitarbeiter wirken. Daher sollte der Aspekt der sozialen Kompetenz um die Fähigkeit Mitarbeiter zu motivieren und zu unterstützen, ergänzt werden [Weber 1998, S. 50] & [Nerdinger 1998, S. 29] & [Breisig 2002, S. 23] [Manchen-Spörrli 2000, S. 46]. Vorab wurde die Mitarbeitermotivation als eine wesentliche Führungsaufgabe und zugleich als Problempunkt herausgearbeitet (vgl. Kapitel 2.3.4). Beinhaltet soziale Kompetenz nun auch die Befähigung Mitarbeiter zu motivieren, so lässt sich folgern, dass eben diese soziale Kompetenz vorrangig

Staehe [1990, S. 85] wird die Fachkompetenz beim unteren Management stärker abgefragt als im oberen Management. Im oberen Management wird der Focus auf eher analytische, methodische und strategische Kompetenzen gelegt. Die Sozialkompetenz scheint für alle Führungsebenen von hoher Bedeutung zu sein. Goleman [2000, S. 9–22] und Steiner [1999, S. 21] erweitern diese Ansätze um die „emotionale Kompetenz“, womit die empathische Fähigkeit sich selbst, andere Personen und Prozesse, reflektieren zu können, gemeint ist¹⁷.

Die Persönlichkeitskompetenz¹⁸ belegt im Zusammenspiel der einzelnen Kompetenzen eine Mantelrolle. Sie ist die nach außen sichtbare Schale und kann in ihrer Wirkung alle Kompetenzen der Führungskraft verstärken oder in ihrer Außenwirkung schwächen. Die Außenwirkung umfasst dabei hauptsächlich verhaltensorientierte Ausprägungen der Führungskraft wie z. B. Begeisterung, Kontaktstärke, Belastbarkeit, politische und ethische Einstellung sowie die körperliche Konstitution [Niermeyer/Postall 2003, S. 27].

Im Sinne von menschlichen Beziehungen im Arbeitsumfeld und dem wesentlichen Aspekt der Kommunikation mit anderen Mitarbeitern, haben Führungspersönlichkeiten heute wesentlich stärker auf authentisches Auftreten, Haltung und Sprache zu achten [Wheatley 1997, S. 167]. Der Auftritt ist hier als ein Teil der Persönlichkeitskompetenz herausgegriffen, welche durch authentisches Auftreten positiv verstärkt wird. Schieffer beschreibt die Authentizität als wertfreies und übergeordnetes Merkmal, durch die die einzelnen Kompetenzen in ihrer Glaubwürdigkeit bestärkt werden¹⁹. Jumpertz [S. 43, 2003b] fordert die Authentizität der Führungskräfte, um gerade in Zeiten der Veränderung, des Wandels und der Destabilisierung den nötigen Halt und die nötige Zuversicht an die Mitarbeiter zu vermitteln. Covey [2003, S. 197] erweitert die Authentizität als charakterliche Eigenschaft, die neben Integrität und Courage die persönlichen Voraussetzungen ausmachen, andere Menschen zu führen. Werden diese charakterlichen Eigenschaften mit den Führungstechniken von dialektischer interaktiver Kommunikation (Sozialkompetenz), integrativer Organisation und synergetischer Problemlösung (Methodenkompetenz) verbunden, so sind nach Covey [2003, S. 196f] die grundlegenden Konditionen für Begeisterung, Stärke, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Erfolg erreicht.

zu Fach- und Methodenkompetenz gesehen werden muss [Schulz von Thun et al., 2002, S. 9]. Aufgrund der starken Verhaltensorientierung der Sozialkompetenz sehen Niermeyer/Postall [2003, S. 9] die Beherrschung der hier beschriebenen interaktiven Sozialprozesse als Verhaltenskompetenz.

- 17 Die „emotionale Kompetenz“ oder „empathische Kooperation“ [Manchen-Spörrli 2000, S. 46] ist jedoch nicht in meine Betrachtung eingeflossen, da sie in Abbildung 10 durch Aspekte wie Einfühlungsvermögen und Integrationsfähigkeit in der Sozialkompetenz ausreichend beschrieben ist.
- 18 Die Persönlichkeitskompetenz sehe ich für diese Untersuchung mit der persönlichen Wirkung einer Führungskraft gleichgestellt. Wenn die Führungskraft vor einer Gruppe steht, wirkt sie nicht nur durch das, was sie sagt. Sie wirkt vielmehr mit dem gesamten Ausdruck ihrer Persönlichkeit. In diesem Zusammenhang sehen Niermeyer/Postall [2003, S. 9] die Persönlichkeit als Ausprägung von „Soft-skills“, worunter ihrer Meinung nach auch die Empathie, das charismatische Auftreten und die Begeisterungsfähigkeit fallen, obgleich hier eine Überschneidung zur Sozialkompetenz vorliegt. Über längere Zeit wurde allein in der Persönlichkeit des Führenden die Ursache des Erfolgs oder Misserfolgs begründet. Nerdinger [2000, S. 13] verweist hierzu auf die Anziehungskraft oder das Charisma, das schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts durch Weber als wesentliches Merkmal der Führungspersönlichkeit ausgemacht wurde. Nach seiner Erkenntnis beruht Charisma auf der „außeralltäglichen Hingabe an die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie geschaffenen Ordnungen“ [Nerdinger a.a.O.].
- 19 Die Ausführungen von Schieffer [2001, S. 13f] können verglichen werden mit einer Grundregel, die schon in Shakespeares Hamlet, Akt 1, Szene 3 mit „sei dir selber treu“ bekannt wurde.

Authentizität und Glaubwürdigkeit verbunden mit überdurchschnittlichem und regelkonformen Verhalten werden auch als vorbildlich beschrieben. Wenn vorbildliches Verhalten anziehend auf andere wirkt²⁰, kann dies eine Nachahmung des Verhaltens positiv beeinflussen.

Beim Nachahmungsprozess werden jedoch nur bruchstückhaft wahrgenommene Verhaltensmuster wiedergespiegelt, da der Authentizitätsgrad (d. h. der Grad des Wohlfühlens und der positiven inneren Einstellung) in der nachgeahmten Rolle eventuell geringer ausfällt. Widerstrebt die neu angenommene Rolle der inneren Einstellung oder wird dem Nachahmer nicht die gleiche Akzeptanz oder Anerkennung wie seinem Vorbild zu Teil, kann Frustration entstehen. Dies bedeutet, dass nicht nur das Verhalten sondern auch die innere Einstellung entsprechend charismatisch oder überzeugend sein müssen oder zu der Führungsrolle passen müssen, damit die Führungskraft eine entsprechende Führungsrolle erfolgreich einnehmen kann. Zellner [2003, S. 26] unterstützt diese Annahmen durch die Beschreibung von Seminaren, die den Teilnehmern zunächst die innere Einstellung widerspiegeln sollen, um daran ihre Berufswahl auszurichten, um eine entsprechend authentische, selbstverwirklichende und erfolgreiche Position einzunehmen.

Wheatley [1997, S. 25] erläutert den Zusammenhang von innerer Einstellung und äußerer Wirkung mit der quantenmechanischen Sicht, dass alle Teilchen (hier Personen und deren Verhalten) in einer Beziehung zueinander stehen und in diesem Zusammenhang zu betrachten sind. Schulz von Thun et al. [2002, S. 27] gehen hierzu auf die Stimmigkeit ein. Dies bedeutet die Übereinstimmung mit der eigenen Person (wesensgemäß), die Übereinstimmung zu anderen durch metakommunikativen Austausch und die Übereinstimmung zur Aufgabe und zur Situation. Die nach Schulz von Thun et al. [2002, S. 27] beschriebene „stimmige Führung“ lässt sich auch in der äußeren Wirkung ablesen und darf als anzustrebendes „Ideal“ gelten. Darüber hinaus sehen Sprenger [2002], Wunderer [1997] und Röhrle [1994] in dem „stimmigen“ Führungsverhalten den Ansatz zur Vertrauensbildung. Gerade die emotionale gegenseitige Aufgeschlossenheit und Unterstützung fördert gegenseitiges Vertrauen. Nach Sprenger, Wunderer und Röhrle [a.a.O.] ist Vertrauen eine bedingende Größe für erfolgreiche Führungsarbeit.

Wirkt eine Person authentisch, also in Einklang von innerer Einstellung und äußerer Wirkung, ist sie für ihre Partner, Kollegen und Mitarbeiter glaubhaft. Manning [2002, S. 19] schreibt hierzu passend:

„The first lesson is that leadership is only partly about you and largely about those around you. You have to look inward to have outward influence!“

Schulz von Thun et al. [2002, S. 53f] & Manning [2002, S. 25] sprechen von der Balance zwischen Authentizität und Wirkungsbewusstsein, so dass es weder zu Disbalancen in Richtung *naive Unverblümtheit* oder *manipulativer Fassadenhaftigkeit* ausartet.

Diese Erkenntnis ist für meine folgenden Überlegungen über die Kommunikation von Bedeutung, da die äußere Wirkung auch ohne verbale Äußerung einen Kommunikationsaspekt

20 Die anziehende Wirkung eines vorbildlichen Verhaltens erweist sich meist durch die Faktoren, dass dieses Verhalten erwünscht oder erstrebenswert ist und dass die Person, die vorbildliches Verhalten zeigt, entsprechend charismatisch auf andere wirkt.

birgt [Watzlawik 1985, S. 50f]. In diesem Zusammenhang fasse ich die verbale und non-verbale Kommunikation zum Begriff der *Interaktion* von Personen zusammen.

Die Übereinstimmung innerer Einstellung und äußerer Wirkung ist wichtig, da die Leistungsbeurteilungen des Organisationserfolges und im besonderen Maße des Führungsverhaltens auf der äußeren Wirkung basieren. Die Vermittlung einer Haltung, einer Denk- und Handlungsweise (beispielsweise durch FKT) spricht dagegen eher die innere Einstellung an und versucht diese gegebenenfalls zu verändern.

Gebert [2002, S. 32] stellt darüber hinaus fest, dass der auf einer Gruppenebene festgestellte Erfolg nicht nur eine Funktion der (sich aggregierenden) Teilergebnisse von in bestimmter Weise geführten Mitarbeitern ist, sondern z. B. auch eine Funktion der Verkaufsgespräche und Außendarstellung der Führungskraft selbst. Das hier angesprochene „Verkaufen“ oder „Darstellen“ nimmt Gebert [2002, S. 236] selbst zur Kritik des *impression management*. In Anlehnung an Frink/Ferres [1998, S. 1274] & Manning [2002, S. 23] stellt sich das *impression management* als bedingte Größe (im Sinne von Rechenschaftspflicht) der Zielerreichung dar. Gleichzeitig ist das *impression management* eine bedingende Größe zum Führungserfolg, da eine gute Präsentation der Zielerreichung Einfluss auf die Bewertung der Zielerreichung nehmen kann. In Kapitel 2.6.5 bin ich daher auch auf mögliche Bewertungseffekte eingegangen, die eventuell durch *impression management* hervorgerufen werden.

Im Bereich der Interaktion können Verhaltensmuster erlernt und verändert werden, welche z. B. in FKT erlernt und trainiert werden können. Schwieriger gestaltet sich die Veränderung der inneren Einstellung zum Handeln. Die Beständigkeit einer Veränderung wird über die Änderung der Einstellung langfristig andauernder und wirkungsvoller. Wird über die Einstellung und die Veränderung der Einstellung von Personen gesprochen, so kann dies im Menschenbild einer Person begründet sein.

3.2.3 *Selbststeuerung über das „richtige“ Menschenbild*

Das richtige Menschenbild aus Sicht der Führungskraft kann ausschlaggebend für den Führungsstil der Führungskraft sein. Da die Menschenbilder sehr komplex und vielschichtig sind, wird eine Reduktion auf wesentliche Ausprägungen oder markante Sätze genutzt, um die Auswirkungen zu verdeutlichen. Dabei möchte ich auch erwähnen, dass die Klassifizierungen in vereinfachte Menschenbilder, in Formeln oder Merksätzen²¹ nur einen Modellcharakter aufweisen.

Aus Merksätzen (wie die 4 Ms der Führung von Hohl [1996, o. S.]: „man muss Menschen mögen!“ soll beispielsweise nicht abgeleitet werden, dass eine gegenseitige freundschaftliche Beziehung und Humanisierung der Arbeit den Stellenwert der kooperativen Führung in den Vordergrund heben soll [Scholz 1993, S. 365f], sondern das Interesse der Führungskraft für die Belange und die Persönlichkeit der Mitarbeiter. Dabei lässt die interessierte Führungskraft unterschiedliche Menschenbilder zu. Die Unterschiedlichkeit der Menschen und die unterschiedliche Wahrnehmung führen zu unterschiedlich ausgeprägten Menschenbildern.

21 Unter den Merksätzen sollen nicht nur die Unternehmensprinzipien bzw. Verhaltensprinzipien im Unternehmen, sondern auch allgemeine Menschenweisheiten gemeint sein.

Menschenbild	Ausprägung, Übersetzung
Rational ökonomische Mensch ist passiv, manipulierbar und kontrollierbar, sein Handeln ist rational (<i>Taylor-ismus</i>)	Planen, Organisieren, Kontrollieren: d. h. klassische Management Funktionen und die Effizienz des Unternehmens sind wichtiger als das Beachten von Emotionen.
Sozialer Mensch ist durch soziale Bedürfnisse motiviert, soziale Normen sind wichtiger als Anreize und Kontrollen (<i>MAYO - Human Relations Bewegung</i>)	Aufbau und Förderung von Gruppen, Anerkennung, Zugehörigkeit und Identität stehen vor der Befriedigung individueller Bedürfnisse.
Sich selbst verwirklichender Mensch strebt nach Autonomie und bevorzugt Selbst-Motivation und Selbstkontrolle (Maslow)	Personalmanagement und FK sind Unterstützer und Förderer. Dies führt zu Delegation von Entscheidungen und Mitbestimmung.
Komplexer Mensch ist vielschichtig, wandlungsfähig und lernfähig. Unterschiedliche Motive werden bedeutsam, da keine allgemeingültigen Strategien bestehen (<i>Annahmen der Organisationsentwicklung von Schein</i>)	FK sind Diagnostiker von Situationen, die Unterschiede erkennen können und variabel reagieren. Dies alles ist jedoch sehr individuell und situativ abhängig.

Tabelle 7: Menschenbilder

(Quelle: in Anlehnung an Hohl [1996, S. 19] und Scholz [1993, S. 407])

In der Organisationstheorie und -psychologie wird auf das Bild vom Menschen vor allem deshalb eingegangen, weil sich darin die Auffassung widerspiegelt, dass Führungskräfte ihr Verhalten auf die entsprechende Deutung der Handlungsmaxime der Mitarbeiter ausrichten [Neuberger 2002, S. 79].

MacCoby [1976] hat hierzu Managertypen klassifiziert, welche darauf basieren, dass idealtypische Menschenbilder auf Führungspersonen transformiert wurden. Aus der Grundeinstellung des Menschen klassifiziert er dann bestimmte Managertypen. Die vier Managertypen waren nach MacCoby [1976] in Fachleute, Dschungelkämpfer, Firmenmenschen und Spielmacher unterteilt. Gerade im Bereich des strategischen Management wird zunehmend der Ansatz von MacCoby zur Auswahl für die Besetzung von Schlüsselfunktionen oder erwünschten Managertypen herangezogen [Scholz 1993, S. 408]. Die Auswahlprozesse laufen dabei oftmals nach dem „fit“-Muster. „Fit“ besagt, dass der Kandidat zu der zu besetzenden Funktion passt oder nicht passt. Dieser dualistische Ansatz von „passend oder nicht passend“ wird auch in anderen Menschenbildern deutlich.

Hält die Führungskraft beispielsweise ihre Mitarbeiter für grundsätzlich faul und inkompetent oder fleißig und kompetent, so wird sie ihr Führungsverhalten nach diesen zwei Extremen ausrichten. Aufgrund letztgenannter Hypothese greife ich aus der Vielzahl von Menschenbildern eine weitere Theorie heraus, die Menschen stark klassifizierend einteilt und aufgrund ihrer Übersichtlichkeit und Prägnanz einfach in der Praxis angewendet werden kann.

Theorie X (Menschen sind von Natur aus)	Theorie Y (Menschen sind von Natur aus)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ faul ➤ müssen kontrolliert und motiviert werden ➤ mögen keine Verantwortung tragen ➤ mögen keine Leistung ➤ kann man nicht vertrauen ➤ ändern sich nie ➤ sind leichtgläubig und leicht zu manipulieren ➤ sind Ich-bezogen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fleißig, sie lieben und suchen Arbeit ➤ können sich selbst kontrollieren und motivieren ➤ mögen Verantwortung ➤ mögen Leistung ➤ kann man vertrauen ➤ können sich ändern ➤ sind aufmerksam und standfest ➤ wollen, dass ihr Unternehmen Erfolg hat

Tabelle 8: Kriterien der Menschenbildtheorie x/y nach McGregor

(Quelle: in Anlehnung an Hohl [1996, S. 20] und Scholz [1993, S. 404f])

Die Theorie von McGregor vermittelt, dass die Wahrnehmung des Mitarbeiterhandelns ursächlich für die Interpretation des Mitarbeiterverhaltens und der MitarbeiterEinstellung ist (Führungskraft bildet sich ihr Menschenbild).

Umgekehrt beeinflusst das Menschenbild wiederum den persönlichen Führungsstil und als bedingende Einflussgröße das Mitarbeiterverhalten²². Bestimmt das Menschenbild des Vorgesetzten den persönlichen Führungsstil und die eigene Einstellung, werden Arbeitshaltung und Rückmeldung der Mitarbeiter zur Führungskraft ebenso ausfallen²³. Hieraus könnte der Ausspruch „eine Führungskraft ist nur so gut wie ihre Mitarbeiter“ abgeleitet sein. Werden die Abhängigkeiten zwischen Menschenbild, Führungsverhalten und Reaktion der Mitarbeiter auf ein entsprechendes Führungsverhalten betrachtet, so entsteht ein sich bedingender zusammenhängender Kreislauf. Gebert [2002, S. 101] spricht in diesem Zusammenhang von der *sich selbst erfüllenden Prophezeiung*. Die Veränderung eines Menschenbildes setzt bei der Führungskraft eine Reflexion der eigenen Person und der eigenen Einstellung und Werte voraus. Mit der Selbstreflexion ist in engem Maße die Lernbereitschaft der Führungskraft verbunden.

3.2.4 Selbstreflexion und Lernbereitschaft

Für eine erfolgreiche Zertifizierung „... werden alle Verantwortlichen und Mitarbeiter aufgefordert, sich mit neuen Produktionsverfahren auseinander zu setzen und an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen ...“ [Kreier 1995, S. 2], um die Prozesse des Unternehmens und die Qualifikation der daran beteiligten Personen auf einem hohen Niveau zu halten. Für eine Qualifikation einer Person wird die Reflexion des persönlichen Verhaltens und die Reflexion der persönlichen Kenntnisse vorausgesetzt, um die richtige Wahl einer Qualifika-

22 Pluralistische Menschenbilder gehen von breiten Spektren von Alternativen aus, was zu einem relativ variablen und situativ angepassten Führungsstil führen kann. Dualistische Menschenbilder (meist pessimistisch oder optimistisch geprägt) wie sie von Locke, Hobbes, Smith, Taylor etc. aufgestellt wurden, verleiten auch dazu, den Führungsstil in eine Art schwarz-weiß Differenzierung zu dualisieren.

23 Obgleich Einstellung und Arbeitshaltung sehr differenzierte Abstufungen aufweisen können, dienen die meisten Menschenbilder einer Komplexitätsreduktion. Je nachdem, welche Klassifizierung zugrunde gelegt wird, erfolgt nach Scholz [1993, S. 412] bei Führer, Geführten und bei externen Beobachtern (z. B. Forschern, Kollegen etc.) eine Extraktion und Interpretation, um daraus eigene Einstellungs-, Verhaltens- und Handlungsmuster abzuleiten.

tionsmaßnahme zu treffen. Qualifikationsmaßnahmen sind wiederum Grundlage für die Attraktivität von Person und Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt [Baatiche 2001, S. 56f] und dienen einer relativen Unternehmenssicherheit²⁴.

Es bedarf Methoden und Verfahren sich Fähigkeiten und Kenntnisse zu verschaffen, um im Wertewandel²⁵ der Zeit und bei hoher Komplexität²⁶ Führung erfolgreich umsetzen. Dabei werden neben den Eigenschaften einer Person (im Sinne von Kompetenzen, politischer und ethischer Ausprägung, Internationalisierung, Intelligenz und Motivation) auch praktische Erfahrungen gefordert [Schieffer 2001, S. 21f]. Wird z. B. nur von erlerntem Wissen ausgegangen, so bleiben im Sinne der Führung als Ganzheitlichkeit komplexer Systeme Teilbereiche unbeleuchtet oder in der Unkenntnis der jeweiligen Führungskraft. Die Unwissenheit über Teilbereiche der Führung lässt einen sogenannten blinden Fleck²⁷ entstehen. Diesen blinden Fleck gilt es durch Vermittlung von Führungswissen und Reflektion des Führungsverhaltens zu verringern. Hierbei geht es jedoch nicht darum eventuelle Schwächen zu beseitigen, sondern lediglich zu kompensieren [Malik 2001, S. 133]. Der weitaus wichtigere Anteil besteht darin, die Stärken zu nutzen, richtig einzusetzen und weiter zu fördern, damit gewisse Schwächen oder Unkenntnisse nur ein unbedeutendes Ausmaß annehmen. Das hierzu oftmals benutzte Johari-Window²⁸ verdeutlicht plakativ die Lage des blinden Flecks und der sich daraus ergebenden Lernchancen.

	mir selbst bekannt	mir selbst unbekannt
anderen bekannt	öffentliche Person, Selbstkundgabe	blinder Fleck
anderen unbekannt	Privatperson	Unbekanntes, Unterbewusstsein

Abbildung 17: Johari-Window
(Quelle: Hohl [1996, S. 30])

Um den blinden Fleck zu verringern ist die Rückmeldung anderer ebenso wichtig wie die Öffnung der eigenen Person, denn je größer die Selbstkundgabe einer Person in einer Gruppe ist, desto freier werden die Aktivitäten und Interaktionen in einer Gruppe [Beitz 2000, G30/017].

24 Im Sinne einer Portfolio-Analyse zu Stellung des Unternehmens im Markt und der Marktattraktivität, bezieht sich Sicherheit auf eine starke Ausprägung beider Eigenschaften.

25 Vgl. hierzu Kapitel 2.3.3

26 Vgl. hierzu Kapitel 3.4.4

27 Der Ausdruck „blinder Fleck“ entstammt dem Johari-Window und stellt den Bereich dar, der der Bezugsperson zwar unbekannt, dem Umfeld jedoch bekannt ist.

28 Das **JOHARI** Window, benannt nach den Autoren **JOE LUFT** und **HARRY INGHAM**, ist ein einfaches grafisches Modell, das die Veränderungen von Selbst- und Fremdwahrnehmungen in einem Gruppenprozess darstellt. Aufgrund allgemeiner Bekanntheit sei hier auf eine Beschreibung von Schulz von Thun et al. [2002, S. 37f], Kremmel [2001, S. 128] und Hohl [1996, S. 30] sowie http://www.noogenesis.com/game_theory/johari/johari_window.html verwiesen.

Zur Beschleunigung der Gruppendynamik und Steigerung der Leistungsgemeinschaft ist es demnach wichtig, die öffentliche Person zu vergrößern bzw. den blinden Fleck zu verkleinern. Die Selbstkundgabe und Feedback ermöglichen diesen Vorgang.

Nieder [1998, S. 5] empfiehlt zur Diagnostizierung des blinden Flecks Instrumente²⁹ wie z. B. Feedback. Kunz [1998, S. 3] und Nieder [1998, S. 5] beschreiben Feedback hierzu treffend als eine kommunizierte partnerschaftliche Standortbestimmung, in dem sich die beteiligten Gesprächspartner dazu bekennen, was ihnen an dem jeweils anderen „gefällt“ oder „stört“. Dazu gehört auch konkret auszusprechen, welche Anregungen und Empfehlungen zur Verbesserung der ergebnisorientierten Zusammenarbeit gemacht werden können.

Feedback als Erfahrung, wie die eigene Person auf andere wirkt, dient der Selbsterkenntnis und der Vermeidung eigener Fehleinschätzungen sowie Voraussetzungen für die eigene Identitätsbildung [Kunz 1998, S. 3] & [Neuberger 2002, S. 652]. Hierzu avanciert Conrady [2002, S. 11] das aktive Einholen von Feedback. Covey [2003, S. 254] behauptet sogar, dass Verbesserungen der Persönlichkeit und der Unternehmenskultur erst durch akkurates Feedback ermöglicht werden. Für Beachtungshinweise der Durchführung, konkrete Regeln sowie Ablaufbeschreibungen verweise ich auf Bauer [1996, S. 102] & Dollinger [1999, S. 5ff] & Lang [2001, S. 85]. Feedback kann ein Anstoß für das selbstgesteuerte Lernen sein³⁰. Der eigene Antrieb und die eigene Lernbereitschaft oder Lernmotivation wirken förderlich auf die Lerngeschwindigkeit und intensive Auseinandersetzung mit den Lerninhalten.

Auch *Coaching* gehört inzwischen zu den Methoden der Führungskräfteunterstützung³¹ und darf von daher nicht ungenannt bleiben. Coaching wird meist als gelenkte Erfahrungsvermittlung, als Hilfe zur Selbsthilfe im konfliktgeladenen Spannungsumfeld eines Unternehmens erachtet.

Sedounik [1997, S. 162] sieht Coaching auch als „entwicklungsorientiertes Führen“, das die Beratung und Förderung der Mitarbeiter in ihrem spezifischen Arbeitsumfeld hervorhebt. Es umfasst das gesamte Spektrum der professionellen Gesprächsführung, Beratung und Therapie, die der Einstellungs-, Verhaltensänderung und der Entwicklung und Funktionsfähigkeit von Menschen und Systemen förderlich sind.

Die Unterstützung der Führungskraft erfolgt meist situationsbezogen und leitet die geförderte Person zum eigenverantwortlichen, selbstständigen Problemlösungsprozess an [Fisher et al. 1997, S. 162ff] & [Rückle 1999, S. 312]. Förderlich ist in diesem Zusammenhang die Erkenntnis der Führungskraft über ihre eigenen Probleme und Lerndimensionen. Ebenso wichtig ist der zeitliche und persönliche (Lern-)Freiraum [Holterband/Kochanek 1999, S. 20], um im Sinne eines Selbstfindungsprozesses die Lernchancen ohne umfeldbedingte Zwänge ausprobieren und umsetzen zu können.

29 Instrumente zur Diagnostizierung können hier auch mit Reflexionsmethoden gleichgesetzt werden.

30 Vogt [1995, S. 79] stellt die (Selbst-)Lernkompetenz, d. h. „die Einstellung, Einsicht und Fähigkeit, erforderliche Lern-Handlungen selbständig effizient und eigenverantwortlich durchzuführen“ als eigene Dimension der Qualifikation dar. Ich möchte diese im Gegensatz zu Vogt als Teilgebiet der Sozial u. Methodenkompetenz verstanden wissen.

31 Die Führungskräfteunterstützung ist hier auf den Lern- und Reflexionsprozess bezogen.

Neuberger [2002, S. 587] umschreibt dies mit der „Doppelaufgabe“, einerseits die Fesseln einer bürokratischen Herrschaft zu lösen, um „eigenverantwortliches, situationsflexibles und innovatives Handeln“ zu erlernen. Andererseits „muss sichergestellt sein, dass die ‚befreiten‘ Subjekte (oder Teams) nach wie vor auf die Ziele eingeschworen bleiben, die die dominante Koalition („Unternehmung“: Anmerkung des Verfassers) verfolgt“.

Ich möchte Coaching für die Dimension der Führungsarbeit zweidimensional betrachten. Die primäre Seite ist die Unterstützungsleistung der Führungskraft und die Förderung von Mitarbeitern. Hierbei liegt der Schwerpunkt der Aufgabe auf der Verbesserung fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen sowie dem Erlernen erfolgsbedingenden Führungsverhaltens. Die sekundäre Seite sehe ich in dem Coachingprozess selbst, da im Coachingprozess soziale und methodische Kompetenzen der coachenden Person weiter gefestigt und verbessert werden. Dieser Gedanke wird in den Optimierungsvorschlägen (Kapitel 5.6) der empirischen Untersuchung als Professionalisierungsmaßnahme aufgegriffen.

Das Coaching von Führungskräften kann durch interne und externe Berater, Kollegen oder durch nächsthöhere Vorgesetzte erfolgen. Die Zielsetzung besteht darin, die Führungskraft so zu begleiten und zu analysieren, zu beraten, anzuleiten oder zu fördern, dass sie die Verhaltensfertigkeiten entwickelt, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen.

3.2.5 *Sonstige personenbezogene Erfolgskorrelationen*

In einer Studie von 109 Projektmanagern in mittleren und oberen Führungsebenen hat Alfi [2002] analysiert, dass Erfahrungen in bedeutsamen Maße signifikant positiv mit dem Erfolg zusammenhängen [Alfi 2002, S. 84]. Dabei ist eine Unterscheidung in Erfahrungen der jeweiligen spezifischen Aufgabenspektren nicht betrachtet. Es kann daher nicht geschlossen werden, dass eine erfolgreiche Führungskraft einer mittleren Führungsebene durch ihre dort gesammelten Erfahrungen zu einem Führungserfolg auf einer oberen Führungsebene verholfen wird. Ebenso können die Beziehungen und Kontakte, die von einer Führungskraft auf dieser Führungsebene gesammelt wurden, gleichbedeutend bedingend auf den Führungserfolg einwirken wie beispielsweise die Erfahrungen [Buchhorn 2003, S. 160ff].

Dennoch schlussfolgert Alfi [a.a.O.], dass die spezifischen Erfahrungen in dem gleichen Aufgabengebiet (z. B. auf der gleichen Führungsebene) positive Einflüsse auf den Erfolg ausüben. Die Erfahrung durch einen zeitlich vorgelagerten Einsatz in einer entsprechenden Führungsfunktion ist somit förderlich für eine spätere, erfolgreiche Führungstätigkeit. So postulieren Konzes & Posner [1995] aktive Trainingseinheiten von Führung (vgl. Kapitel 2.4.2 – Beispiel Vertretungen) für den Erfahrungszugewinn durch Ausübung einer Führungsfunktion. Alfi [2002, S. 94f] resümiert, dass erst eine länger andauernde (ohne detaillierte Spezifikation des Zeitabschnittes; Anmerkung des Verfassers) Erfahrung durch eine aktive Rolle als Führungskraft positive Zusammenhänge zum Führungserfolg aufweist, während kurze FKT diesbezüglich keine eindeutige Wirkung erzielen. Daraus folgert sich meine Annahme, dass FKT in ihrer zeitlichen Bemessung überdacht werden müssen, um den Lerneffekt bei Führungskräften zu intensivieren. Diese Erkenntnis soll in die Schlussfolgerungen (Kapitel 5.6) der empirischen Untersuchung mit eingehen.

3.3 Situative Relativierung erfolgreicher Führungsrollen

„Das Scheitern der sog. ‚Great-Man‘ – Theorie der Führung hat deutlich gemacht, dass Verhalten und Leistung eines Führers durch den Rückgriff auf Persönlichkeitseigenschaften nicht erschöpfend erklärt werden können ...“ [Neuberger 1976, S. 72], sondern bedürfen der Beachtung äußerer Bedingungen. Die „Situationstheorie“ besagt, dass das Verhalten des Vorgesetzten in enger Wechselwirkung mit den Merkmalen der Situation steht und dass erfolgreiches Führungsverhalten eine situative Anpassung voraussetzt [Alfi 2002] & [Niermeyer/Postall 2003, S. 19]. In der Fachliteratur werden die Merkmale der Situation in unterschiedlichen Dimensionen abgebildet.

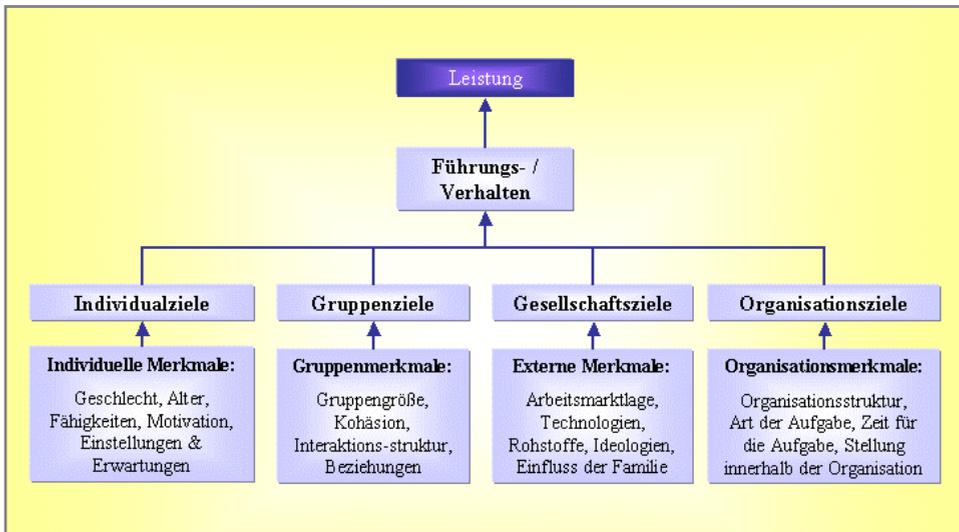


Abbildung 18: Situationsbedingtes Führungsmodell

(Quelle: in Anlehnung an Staehle [1987, S. 630], Nieder/Nasser [1977, S. 66], Berthel [1997, S. 78])

Obige Abbildung macht deutlich, dass das Führungsverhalten von unterschiedlichsten situativen Merkmalen bedingt sein kann. Im Rückschluss auf die Eigenschaftstheorie sind die persönlichen Eigenschaften als Grundlage für die persönlichen Ziele (vgl. Eigenschaftstheorie in Kapitel 3.2) nur eine von mehreren Dimensionen der Betrachtung situativer Einflüsse auf das Führungsverhalten und damit auf die Führungsleistung.

Teilweise werden in empirischen Studien nur Teilbetrachtungen und daher nur einseitige Analysen der Gesamtsituation unternommen. Das kann dazu führen, dass einseitig angepasstes Führungsverhalten postuliert wird.

Rosenstiel/Molt/Rüttiger [1979, S. 112f] schreiben hierzu beispielsweise, dass Bales in seinen empirischen Studien Sympathie-, Aktivitäts- und Leistungswerte für den Zusammenhang mit der Führungsleistung herangezogen hat, während Lukaszcyk in diesem Zusammenhang von den situativen Gruppenzielen Lokomotion und Kohäsion spricht³².

32 Lokomotion bedeutet für Lukaszcyk, die Anstrengungen der Gruppe, ein Sachziel zu erreichen. Kohäsion ist mit dem Gruppenzusammenhalt gleichgesetzt.

Ein sehr anschauliches Modell der Führung beschreibt Nerdinger [2000, S. 9]. In seinem Modell stellt sich die Situation als Einwirkungsvariable auf die Überleitung von einer Person zu deren Führungsverhalten dar. Ebenso wirkt die Situation auf die Überleitung oder Reaktion der Mitarbeiter zum Führungsverhalten und auf die Bedingungen zu einem Führungserfolg [Nerdinger 2000, S. 10ff].

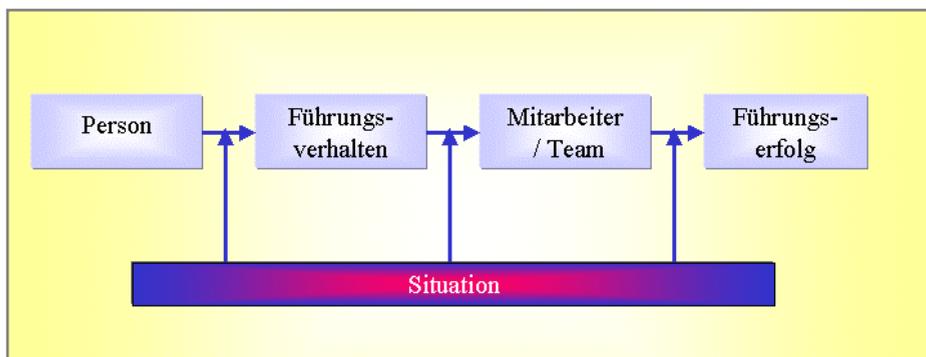


Abbildung 19: Situative Determinanten des Führungsverhalten

(Quelle: Nerdinger [2000, S. 9])

Kernaussage der obigen Darstellung ist, dass der Führungserfolg von der Gesamtheit der situativ bedingten Einflussgrößen abhängt. Nicht enthalten ist in Nerdinger's Ausführung die Möglichkeit, dass die Führungskraft rückwirkend auch die Situation bedingen kann, da diese nicht als feste Größe verstanden werden muss³³.

Schulz von Thun et al. [2002, S. 25] sehen die Bewältigung unterschiedlicher Situationen im Team und der bewussten Auseinandersetzung mit inneren Neigungen und Werten, Gefühlen oder dem eigenen Wesen als Rollenvielfalt an. Führung könnte demnach nicht nur als Bewältigung situativer Einflüsse, sondern auch als Bewältigung der Rollenvielfalt gedeutet werden. Die Rollen stellen dabei Konsequenzen oder Reaktion der situativen Einflüsse oder Erwartungen dar. Alfi [2002, S. 35ff] beschreibt als Folgerung situativer Einflüsse die Notwendigkeit für die Führungskraft, die Rollen als Konfliktmanager, Kommunikationsmanager, Veränderungsmanager, des Motivators und des Entscheiders zu beherrschen und anzuwenden. Hieraus folgere ich, dass die situativen Ausprägungen und Aufgaben dabei in enger Analogie zu den Führungsrollen von Hohl & Knicker [1995, S. 4/S. 45–49] stehen, die aufgrund der thematischen Kohärenz mit den unterschiedlichen Führungssituationen im folgenden dargestellt sind:³⁴

33 Gebert [2002, S. 71] betont die Möglichkeit, dass das Verhalten und die Eigenschaften der Führungskraft gewisse Situationsvariablen bedingen kann. Der Einfluss auf die Situation kann dabei bewusst oder unbewusst erfolgen.

34 Neuberger [1995, S. 314f] beschreibt diese Führungsrollen nicht als Charakteristika eines Menschen sondern als Position, an die legitimerweise Erwartungen gehegt werden. Die Verhaltenserwartungen können eine kognitive Interpretation und eine normative Forderung sein. Daher ist es wichtig, dass die Rolle konkret interpretiert (d. h. verstanden und verwirklicht) wird. Vgl. Lehrbrief der TU-Chemnitz unter http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5/lehrbrief/lb421_1.htm vom 15.08.2002.

1. Die Führungskraft als Kommunikationsmanager
2. Die Führungskraft als Konfliktmanager
3. Die Führungskraft als Effektivitätsmanager
4. Die Führungskraft als Intrapreneur und Entscheider
5. Die Führungskraft als Veränderungsmanager

Tabelle 9: Führungsrollen

(Quelle: In Anlehnung an Hohl & Knicker 1995, S. 45)

3.3.1 Führungsrolle Kommunikationsmanager

Ein sehr hoher Anteil aller FKT behandelt den Themenkomplex der Kommunikation. Dies basiert auf der verbreiteten Meinung über die „schlechte Kommunikation“ zwischen Führungskräften und Mitarbeitern [Covey 2003, S. 45] & [Malik 2001, S. 92]³⁵. Die hier eher oberflächlich wirkende Diagnose hat dabei einen tieferen inneren Sinn, welcher mit den Rückmeldungen der Mitarbeiter verdeutlicht werden kann [Wheatley 1997, S. 119f]. Bei der Kommunikation geht es um mehr als um den reinen Informationsaustausch oder die Übermittlung von Informationen. Luhmann [1986, S. 269] sieht z. B. in der Kommunikation die Basis für den Aufbau von sozialen Systemen. Dabei geht es um die Information, die Übermittlung des sozialen Interaktionszusammenhangs und das Verstehen auf der Empfängerseite.

„Kommunikation heißt also über etwas mittels eines Mediums mit jemanden in Verbindung treten, der die Mitteilung einordnen oder verstehen soll“ [Neuberger 2002, S. 622].

Für die Interaktionen im Unternehmen deutet Kreggenfeld [2003, S. 33], dass der Erfolg sowie die Motivation von Mitarbeitern und der gesamten Unternehmung letztlich von persönlichen Begegnungen und den Gesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern abhängen. Bezogen auf die Führungsqualität trägt die „Sprache“ somit wesentlich zur Optimierung der Führungsperformance bei. Breisig [1990b, S. 51] führt hierzu aus, dass es wohl nicht falsch wäre, „das direkte Gespräch zwischen Vorgesetzten und Untergebenen als die Führungstechnik schlechthin zu bezeichnen“.

In meinen vorangegangenen Ausführungen über die Wirkung einer Führungskraft habe ich die Interaktion als Zusammenfassung von verbaler und nonverbaler Kommunikation beschrieben. In der Interaktion ist eine positive Kohärenz zwischen Haltung und Sprache ausschlaggebend für den Energiefluss von Sender zu Empfänger einer Information, Nachricht oder Sache. Rosener [1990, S. 58] deutet daher auch die „interaktive Führung“ als erfolgsversprechenden Führungsstil, worin sich wesentliche Teile des „Management by Communication“ wiederfinden (vgl. hierzu Kapitel 3.5.2).

In der Betrachtung des Energieflusses und damit dem Inbegriff der Interaktion zwischen zwei Personen ergeben sich 3 Bereiche, die für die Interaktion ausschlaggebend sind und auf die sich die Rückmeldung der „schlechten Kommunikation“ beziehen kann:

35 In VDI Nachrichten [2003, Ausgabe 9, S. 20] war zu lesen: „Führungskräfte machen eklatante Fehler bei der internen und externen Kommunikation. ... Die Fehler in der Kommunikation haben entsprechend schwerwiegende Folgen für das Klima im Unternehmen.“

- Energiefluss a.): Thematik, das WAS, über das geredet wird
- Energiefluss b.): Methodik, das WIE miteinander kommuniziert wird
- Energiefluss c.): Struktur und Rahmenbedingungen der Kommunikation

Unter Verbesserung der Kommunikation, und damit der Optimierung des Energieflusses³⁶, ist nicht nur die Verbesserungen der Fach- und Methodenkompetenz hinsichtlich Rhetorik und Präsentationstechnik gemeint³⁷, sondern auch in gleicher Ausprägung die Verbesserung der Sozialkompetenz und die Fähigkeit zur Selbstreflexion.

Eingehend auf den Energiefluss b.) scheint es von Bedeutung zu sein, die sprachlichen Fähigkeiten zu erlernen, wie die Gesprächskultur³⁸ zwischen Mitarbeiter und Führungskraft optimiert werden kann [Thiel 2003, S. 38]. So berichtet Breisig [1990b, S. 51f], dass das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als wesentlicher Bestandteil kooperativer Führungskonzepte implementiert wurde und eine sehr hohe Bedeutung in dem für die Wirtschaftspraxis sehr populären Harzburger Modell³⁹ erhalten hat. Idealtypisch soll die Führungskraft dabei ausgebildet werden, auf vier Wegen zu kommunizieren.

- Den inneren Dialog konstruktiv führen
 - ⇒ Selbstreflexion
- Sicher vortragen und präsentieren
 - ⇒ Methodische Fähigkeiten der Einweg-Kommunikation
- Situationsgerechte Gesprächsführung mit dem Mitarbeiter
 - ⇒ Zweiweg-Kommunikation im Sinne von Beurteilungs-, Förder-, Problemlösungs- oder Zielsetzungsgesprächen
- Effektives Leiten und Steuern des Gespräches und der Interaktion, Reflexion der Gesprächs-Situation
 - ⇒ Viel-wege-Kommunikation

Die Ziele, die mit den vier Wegen der Kommunikation verfolgt werden, bestehen hauptsächlich in der Befähigung der Führungskraft, effektiv in die Interaktion mit den Mitarbeitern einzusteigen. Bei der Beschreibung von Interaktion als Ganzheit von verbaler und non-verbaler Kommunikation wird deutlich, dass jede Art von Verhalten (auch ungeduldiges „auf die Uhr Schauen“ oder „auf den Boden Starren“) zu einer Kommunikation im weitesten Sinne gehört. Körperhaltung, Tonfall, Mimik, Blickkontakt bilden einen Teil der Kommunikation, wobei der größte Teil, der für den Betrachter und den Empfänger am deutlichsten nachvollziehbare, das verbale Gespräch ist. Hierbei kann es um den Informationsaustausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gehen, der sich auf die Arbeit, auf die Selbsteinschätzung (wozu die Selbstreflexion von Bedeutung ist – vgl. Kapitel 3.2.3), auf die Rückmeldung zum Arbeitsklima, auf das Verhalten von Mitarbeitern und Führungs-

36 Die Optimierung des Energieflusses soll in diesem Zusammenhang als Bedingung erfolgreicher Führung angesehen werden.

37 Obgleich die Rhetorik, Moderations- und Präsentationstechniken gerne als Inhalte von Weiterbildungsveranstaltungen genutzt werden (vgl. Präsentieren aber wie! – Beilage zu MANAGERSEMINARE, Heft 70 [2003]) ist für eine Optimierung der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auch eine Veränderung im Verhalten und der Einstellung wichtig.

38 Unter der Gesprächskultur wird meist der kooperative oder partizipative (Führungs- oder Kommunikations-) Stiel postuliert und ebenso in Managementmethoden oder -modellen verankert.

39 Für eine Beschreibung des Harzburger Modells verweise ich auf Kapitel 3.5.1

kräften sowie auf Spannungen und Probleme bezieht. Über den Informationsaustausch hinaus kann der Inhalt und die Methodik des Gesprächs auch zur motivationellen Beeinflussung der Gesprächsteilnehmer genutzt werden (meist mit der Einweg-Kommunikation verbunden).

Die situationsgerechte Zwei-Wege-Kommunikation mittels einer empathischen Gesprächshaltung und die Integration der Gesprächsteilnehmer führt dazu, dass diese sich verstanden fühlen und somit zu mehr Akzeptanz und Offenheit neigen. Die Reflexion des Gesprächs hilft, dass unterschiedlichste Interaktionen sowie Ziele und Hintergründe des Gesprächs und der Gesprächsführung von Sender und Empfänger verstanden werden, denn oftmals wird etwas anderes vom Empfänger aufgenommen, als der Sender übermitteln wollte. Der Empfänger nimmt also etwas anderes wahr, wobei die Interaktion sich wechselseitig auf Sender und Empfänger bezieht⁴⁰.

Für eine unterschiedliche Auffassungen oder einen unterschiedlichen Blickwinkel sind unter anderem Wahrnehmungsfiler verantwortlich⁴¹. Diese Filter führen zur selektiven Wahrnehmung und bedingen die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger. Für die Führung mittels Kommunikation stellen die Filter einen bedeutsamen Aspekt dar. Die eigene „Brille“⁴² absetzen und die „Brille“ des Kommunikationspartners aufziehen, hilft zu verstehen. Verständnis und Klärung kann durch Nachfragen verbessert werden und ist Teil der Führungsaufgabe, um erfolgreich in die Interaktion mit Mitarbeitern einzusteigen. Fragen sind demnach der unweigerliche Schritt für die Erhöhung der Kommunikationskompetenz und damit ein Instrument zur effektiven Führung [Beitz 2000, F20/001]. Mit den unterschiedlichen Wahrnehmungsfilern ist der unterschiedliche Blickwinkel oder Standpunkt von Empfänger und Sender verbunden. Dies wird in der Transaktionsanalyse verdeutlicht [Freilinger 1979, S. 70f]. Die Aktion des Senders und Reaktion des Empfängers drücken dabei die subjektiv empfundene Gesprächsebene zueinander aus. Schulz von Thun [1981, S. 63f] fasst die Wahl des Empfängers in seiner Resonanz in folgende drei Möglichkeiten:

- Positiv/negativ geartete Antwort
- Sympathie/Antipathie zu dem Sender
- Annahme/Ablehnung der Nachricht

Die Art der Entscheidung ist für den Sender nicht direkt nachvollziehbar, dennoch erklärbar. Der Empfänger nimmt eine Situation wahr oder nimmt eine Nachricht auf. Diese interpretiert er (er konstruiert sich sozusagen seine eigene Realität) und gibt ihr durch seine Brille (Wahrnehmungsfiler) einen Sinn [Manning 2002, S. 59].

Diese Sinn-Gebung löst Empfindungen oder Gefühle aus (psychisch oder physisch), die zu einer bestimmten Absicht führen [Schulz von Thun 1981, S. 74]. Wird die Absicht realisiert (vgl. Kap. 2.6.5, SOR-Theorie), so ist sie im Verhalten (eigenes Verhalten, Verhalten ande-

40 Graen/Uhl-Bien beziehen sich in ihrer Studie 1995 mit dem aufgestellten Leader-Member Exchange (LMX)-Modell auf die Perspektive der Interaktion zwischen Führung und Geführten. Ein wesentlicher Aspekt der Interaktion ist gemäß ihrer Studie die wechselseitige Beeinflussung.

41 Folgende wesentliche Einflussgrößen sind für den eigenen Blickwinkel bzw. folgende Wahrnehmungsfiler (-brillen) verantwortlich: a.) biographischer Filter (z. B. Alter), b.) kultureller Filter (z. B. Erziehung), c.) biologischer Filter (z. B. Krankheit), d.) Realitätskonstruktion der Hirnhälften (z. B. Erfahrung).

42 „Brille“ ist hier als Symbol des Wahrnehmungsfiler zu verstehen.

ren gegenüber oder gegenüber einer Aufgabe) erkennbar. Die Verbesserung der Wahrnehmung ermöglicht zu erkennen, auf welcher Betrachtungsseite der Empfänger steht. Aus Gestik, Mimik und sprachlicher Rückmeldung kann seine Betrachtungsseite heraus interpretiert werden. Es bedarf jedoch der Übung und Empathie zu erkennen, welche Reaktionen des Empfängers ausschlaggebend sind und welche Betrachtungsebene für den Empfänger zutrifft. Relativ schnell führt die Projektion von der eigenen Person auf andere zu einer vorschnellen Schlussfolgerung, wobei dies von der Interpretation nur relativ schwer zu trennen ist. Interpretation ist die Möglichkeit, alle Verhaltensmuster und Nachrichten des Gegenübers erklären zu wollen oder gar durch seinen eigenen Wahrnehmungsfilter zu interpretieren und damit vorschnelle Schlüsse zu ziehen. Die Interpretation kann richtig oder falsch sein. Oftmals wird erlebt, dass die Rückmeldung als eine Verschmelzung aus Wahrnehmung, Interpretation und Gefühlsäußerung besteht [Schulz von Thun 1981, S. 73].

Um die Wahrnehmungsfilter nochmals zu verdeutlichen und den Verständnishorizont für die FKT zu erweitern, möchte ich auf die vielfach verwendete Basis der vier Betrachtungsseiten einer Nachricht zu sprechen kommen. Die unterschiedlichen Betrachtungsseiten einer Nachricht können sehr anschaulich mit dem Modell von Schulz von Thun erklärt werden (siehe folgende Abbildung).

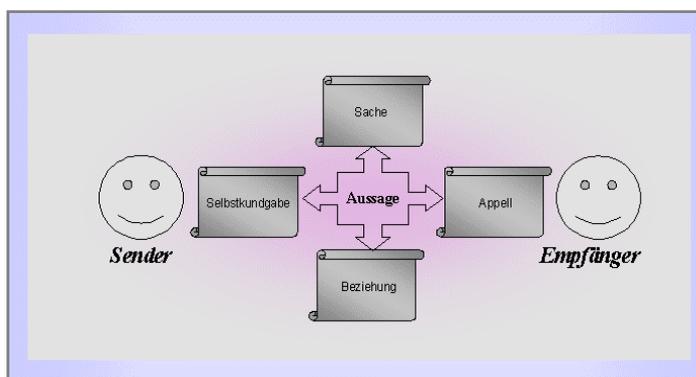


Abbildung 20: Sender-/Empfängermodell

(Quelle: In Anlehnung an Schulz von Thun [1981, S. 14])

Der Sender (in diesem Fall der Führende) möchte den Empfänger (in diesem Fall der Mitarbeiter) zu etwas veranlassen, er möchte auf die Reaktion des Empfängers Einfluss nehmen⁴³. Die Transmitterfunktion der Kommunikation besteht darin, eine Wirkung zu erzielen, die es ermöglicht, einen neuen Zustand zu erreichen oder ein Ziel zu verfolgen. Der Einflussnahme von Sender auf Empfänger wird sich der Empfänger eventuell versuchen zu entziehen oder versuchen zu widersetzen. Gerade aber diese Reaktionen gilt es aus Sendersicht zu präventionieren, um den gewünschten Erfolg zu erzielen. Zur Prävention dient die

⁴³ Kreggenfeld [2003, S. 36] stützt die effektive Überzeugungskommunikation von Sender zu Empfänger auf vier Säulen. Damit sind erstens rhetorische Werkzeuge, zweitens motivierende und kraftvolle Ziele, drittens eine Überzeugungs-Psychologie (also das Interesse am Anderen und die Integration der Motive des Anderen) und viertens die Echtheit und Persönlichkeit gemeint.

motivationale Kommunikation sowie die integrative, konstruktive Gesprächsführung als mögliche Verbesserung der Verständigung.

Knicker [1988, S. 1] umschreibt den Willen der Führungskraft zur Verständigung als eine Voraussetzung für die integrative und konstruktive Gesprächsführung. In diesem Zusammenhang versteht er Zuhören und den Willen zur Verständigung als „aktives Zuhören“. Aktives Zuhören meint die Bereitschaft und den Willen des Empfängers, sich konzentriert und aufmerksam mit der Person, ihren Gefühlen und der Nachricht des Senders auseinander zu setzen. Dies wird als integrative Haltung verstanden⁴⁴. Die Bereitschaft hierzu ist häufig durch Kommunikationsblocker wie Warnen, Drohen, Überreden, Ausfragen oder eine abweisende Haltung gehemmt. In der Vertiefung des „Aktiven Zuhörens“ stellt sich dieses nicht als alleiniges Allheilmittel für die Führungspraxis dar⁴⁵. Innerhofer et al. [1999, S. 166] legen der Erreichung von Qualität in der Führungsarbeit das Mitarbeitergespräch mit den Prämissen von bekundetem Interesse, emphatischer Haltung, gegenseitiger Begeisterung, Ermunterung zu Leistung und Motivationsförderung zugrunde. Das Gespräch mit Mitarbeitern bedarf dabei der Gestaltung durch die Führungskraft, um daraus erfolgreiche Führungsarbeit zu leisten.

Im Rückschluss bedarf es ebenso der Reflexion des Gesprächs durch die Führungskraft, um die eigene Haltung, das Verhalten des Mitarbeiters und den Gesprächsverlauf zu reflektieren. Gerade die Reflexion des Gesprächs beweist einen sehr fortgeschrittenen Kommunikationsstil.

Das Gespräch über das Gespräch zu führen, bedeutet sich selbst, den anderen und die Situation aus einer neutralen Position zu betrachten. Die hier beschriebene Meta-Kommunikation⁴⁶ dient zur Reflexion des Gesprächs, der Standpunkte und Hintergründe⁴⁷.

Die Klärung von Standpunkten und Hintergründen hilft Beziehungen aufzubauen oder zu verbessern. Alfi [2002, S. 13] stellt dies als eine bedingende Größe erfolgreicher Führung heraus. Schulz von Thun [1981, S. 93ff] umschreibt die Rückmeldung des Empfängers, wie er die Nachricht entschlüsselt hat, als Überprüfungsmöglichkeit für den Sender, ob seine Sende-Absicht mit dem Empfangsresultat übereinstimmt.

„In der menschlichen Kommunikation besteht dieselbe Relation zwischen Inhalts- und Beziehungsaspekt: Der Inhaltsaspekt vermittelt die ‚Daten‘, der Beziehungs-

44 Vgl. Baggett [1997] „Employees want to be heard and understood“. Ebenso wird in DKSB e.V [2003, S. 81 ff] das einfühlsame aktive Zuhören als Möglichkeit beschrieben, wie die Persönlichkeit des Gesprächspartners akzeptiert und wertgeschätzt wird. Hinterfragen kann dabei helfen dem Gesprächspartner eine Selbsthilfe anhand zu geben. Empathie erhöht das Verständnis für die Lage und Gefühlswelt des Gesprächspartners. Die integrative, konstruktive und unterstützende Gesprächsführung weist wesentliche Merkmale des dialektischen bzw. gleichgestellten Kommunikationsverhalten auf.

45 Rosenstiel [1979, S. 52] beschreibt dies unter anderem mit der „Kohäsion der beiden anzustrebenden Ziele Leistung und Zufriedenheit“, die für beide Gesprächspartner erreicht werden sollen und die nicht nur durch empathische Kommunikation erreicht werden.

46 Meta-Kommunikation heißt ein Gespräch über das Gespräch führen, die Frage stellen zum „Wie“ des Gesprächs. Wie wirkt es auf mich, wie wirkt es auf die anderen. Dies hilft bei der Klärung von schwierigen oder verfahrenen Situationen, den „roten Faden“ nicht zu verlieren.

47 Hintergründe können hierbei Ziele, Anforderungen, Probleme oder Schwierigkeiten, Auffälligkeiten oder einfach nur persönliche Beweggründe sein. Ein bewährtes Prinzip gerade in schwierigen Situationen umschreiben Schulz et al. [2002, S. 159] mit der Offenheit einfach zu sagen, was mit der eigenen Person ist (d. h. der Äußerung von Gefühlen).

aspekt weist an, wie diese Daten aufzufassen sind. Da der Beziehungsaspekt eine Kommunikation über eine Kommunikation darstellt, ist unschwer zu erkennen, dass er mit dem ... Begriff der Meta-Kommunikation identisch ist. ... Die Fähigkeit zur Meta-Kommunikation ist nicht nur eine *Conditio sine qua non* aller erfolgreichen Kommunikation, sie ist überdies für jeden Menschen mit dem enormen Problem hinlänglichen Bewusstseins seiner selbst und der anderen verknüpft“ [Watzlawik et al. 1985, S. 46–56]

Ein weiteres relativ bewährtes Verfahren zur reflexionalen Konfliktklärung (bzw. Optimierung der Kommunikation durch Überprüfung und Überdenken einer Situation) ist das sogenannte *Supervisionsmodell*⁴⁸.

Zusammenfassend kann die Kommunikation und Verständigungskompetenz der Führungskraft als eine wesentliche und zentrale Rolle beschrieben werden. Kommunikation wird auch oftmals als Transmitter oder Bindeglied von Prozessen, Aufgaben und Interaktionen von Personen gesehen [Malik 2001, S. 392]. Die Führungsrolle des Kommunikationsmanagers ist nicht nur ein wesentlicher Anteil der Führungsarbeit im Sinne der Interaktion mit Mitarbeitern, sondern auch ein nicht zu unterschätzender Faktor für den Erfolg der Führungsarbeit [Kreggenfeld 2003, S. 38f].

Weiter wird deutlich, dass die Führungskraft nicht nur Kommunikationsmanager sein sollte. Sie wird in der täglichen Führungspraxis mit Konflikten konfrontiert, die ihre Gründe in der Kommunikation finden und die es gilt, mittels optimierter Kommunikation zu beheben. Das Supervisionsmodell ist ein deutlicher Ansatz der Verschneidung von Konflikt- und Kommunikationsmanagement, in dem gezeigt wird, wie die Optimierung der Kommunikation hilft, Konflikte zu klären. Ein Ansatz für FKT ist, die Führungskraft auf Konflikte vorzubereiten oder Unterstützung bei der Konfliktlösung zu liefern.

3.3.2 Führungsrolle als Konfliktmanager

Im menschlichen Zusammenleben, wenn unterschiedliche Erwartungen, Wünsche und Ängste aufeinandertreffen, entstehen Konflikte.

Konflikte sind allgemein Zwiespälte, Auseinandersetzungen zwischen Personen sowie innere Widerstände aufgrund verschiedener Wünsche, Motive, Bestrebungen oder Werte [Meyers 1986, Bd. 8, S. 70]. Zur Bewältigung (bzw. Lösung) der Konflikte haben die Autoren Rosenstiel/Molt/Rüttinger [1979, S. 101ff] und Fendrich [1995, S. 124] folgende Strategien herausgefiltert:

48 Beim Supervisionsmodell besprechen gleichrangige Gruppen von Führungskräften einen Fall, der bei einer der Führungskräfte aufgetreten ist. Der Fallgeber schaut und hört sich dann den interaktiven Prozess an, der bei der Diskussion des geschilderten Problems durch die anderen Führungskräfte entsteht. Die durch die anderen Führungskräfte erarbeiteten Lösungsansätze darf er für sich bewerten, gebrauchen und als Reflexion des eigenen Verhaltens nutzen. Dabei geht es vor allem um Konflikte bei Führungssituationen, die durch die Erfahrung, Beratung und unterschiedlichen Sichtweisen der anderen Führungskräfte gelöst werden können.

- Flucht/Vermeidung/Verdrängung und Verlagerung auf einen „Nebenkriegsschauplatz“⁴⁹
- Freiwillige Aufgabe
- Abgabe an Dritte (delegationsorientierte Konfliktlösung)⁵⁰
- Unterwerfung (diktatorische Konfliktlösung)⁵¹
- Kampf/Konfrontation/Vernichtung⁵²
- Kompromiss⁵³
- Konsens (dialektische Konfliktlösung oder WIN-WIN Prinzip)⁵⁴

Die dialektische Konfliktlösung mittels Konsens ist die Basis für unterschiedliche FKT, in denen diese Art der Konfliktlösung Führungskräften als erfolgsversprechend vermittelt wird. Ebenso werden in Teamentwicklungen aufgetretene oder auftretende Konflikte versucht durch Konsens zu lösen oder die Entwicklung eines Konsens trainiert. Die Teamentwicklungen sind ein geeignetes Instrument Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aufzubauen. Gerade bei einer Krisenbewältigung ist das Vertrauen eine Voraussetzung, um Schritte zur Krisenbewältigung und Ressourcenverteilung zwischen den Konfliktpartnern vereinbaren zu können [Mishra 1996, S. 263]. Teamentwicklungen dienen auch der Findung der eigenen Rolle im Team, der Stärkung von Beziehungen, Klärung von Aufträgen und Regeln sowie der Vermittlung von Kenntnissen. Dies dient auch der Klärung innerer Konflikte.

Andere Konflikte können am Beispiel vieler Großunternehmen, deren offenes Bekenntnis nach Wachstum, Gewinn, MA-Zufriedenheit und Qualität ist, verdeutlicht werden. Nicht offen kommunizierte oder „inoffizielle Ziele“⁵⁵ der Führung haben beispielsweise einen

-
- 49 Eine Verlagerung zu einem Nebenkriegsschauplatz ermöglicht hier den eigenen Standpunkt aufrecht zu erhalten. Nebenkriegsschauplatz meint in diesem Zusammenhang die thematische Verlagerung der Meinungsverschiedenheit. Es kann dabei nicht nur der Inhalt des Konfliktes verändert werden, sondern auch die Konfliktintensität. Der eigentliche Konflikt bleibt somit meist unberührt und kann was zu einer hohen Unzufriedenheit führen.
- 50 In diesem Fall stellt sich jedoch heraus, dass die eigentlichen Konfliktpartner nicht in der Lage sind, den Konflikt untereinander zu lösen.
- 51 Hierbei werden Anordnungen oder Regeln angewendet, um die Positionsmacht eines Konfliktpartners zu untermauern. Diese Konfliktbewältigung wird in starken hierarchischen Systemen („Ober“ sticht „Unter“ Prinzip) sowie bei unmündigen Mitarbeitern erlebt, die ihre eigene Position schnell aufgeben. Es kann dabei passieren, dass der Konflikt weiterhin bestehen bleibt, da bei der sich unterwerfenden Person unterschwellig die Akzeptanz für die Konfliktlösung nur gering ausgeprägt ist.
- 52 Ist keine der Konfliktparteien gewillt auf die Erwartungen, Gefühle und Bedürfnisse der anderen Partei einzugehen, kann es zum Machtkampf kommen. Emotionale Betroffenheit kann hierbei zur „Waffe“ eingesetzt werden, wenn mittels nicht zum Konflikt gehörender Sachverhalte versucht wird, den Gegner zu erniedrigen, gefühlsbetont zu verletzen oder einfach im Konflikt nicht durchsetzen zu lassen.
- 53 In der Regel eine Gewinn und Verlustsituation für beide Konfliktpartner und für beide Seiten nur teilweise zufriedenstellend.
- 54 Die Synthese der Positionen beider Konfliktpartner beruht auf dem Prinzip des „Einlassens“ auf den Konfliktpartner. Offenheit, Ehrlichkeit und die nötige Zeit sind notwendige Voraussetzungen, um eine Synthese beider Positionen (sogenannte WIN-WIN Situation) zu erreichen, d. h. die synthetisierte gemeinschaftlich getragene Verfolgung von zwei ursprünglich alternierenden oder offensichtlich konkurrierenden Standpunkten oder Meinungen. Die konsensorientierte Konfliktlösung hat meist einen längeren Bestand als die vorangegangenen Konfliktlösungsalternativen.
- 55 Heimlich trachten vereinzelte Führungskräfte nach Macht, Status, Pfründen (d. h. Privilegien wie Parkplatz, Laptop, Handy, Größe des Büros, etc.), Beziehungen, Seilschaften und Traditionen. Diese heimlichen Ziele

erheblichen Anteil am Konfliktpotential. Ebenso können z. B. Veränderungen der Unternehmenssozialisation (die den Zweck der Effektivitätssteigerung der Organisation verfolgen) heftige Widerstände der Beteiligten verursachen und zu Konflikten führen, da die Veränderungsbereitschaft in einem eingeschwungenen Zustand⁵⁶ eher gering ist.

Solche Konflikte, bei denen die eigentlichen Konfliktgründe eventuell tabuisiert werden, da sie bislang nur als heimliche Sinne akzeptiert wurden, spielen sich dann auf der persönlichen Ebene ab. Da der Unternehmenswandel meist mit der Verbesserung der Marktlage des Unternehmens verbunden ist und es einer Optimierung von Produktivität oder Effektivität bedarf, können eventuelle Begrenzungen von persönlichen Freiräumen oder Privilegien auftreten. An die Führungskraft, die diesen Konflikt zu lösen hat, ist die Rolle oder Anforderung als Effektivitätsmanager gerichtet.

3.3.3 *Führungsrolle als Effektivitätsmanager*

Mit der zunehmenden Geschwindigkeit des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) und dem Paradigmenwechsel zu marktpolitisch ausgerichteten Unternehmensaktivitäten (vgl. Kapitel 2.3.3), ist Führung nicht mehr auf die reine „Personalführung“ zu reduzieren. Nicht nur in der Zeit einer schwachen oder gar rezessiven Wirtschaft ist die Führung aufgefordert zu optimieren, sondern auch in den vermeintlich guten Zeiten. Hier ist die sogenannte „Spielmasse“ größer, Ausgaben für Optimierungen sind eher möglich und so wird diese Zeit schnell zur Basis des Erfolgs und zur Basis einer grundlegenden Verhaltensorientierung für die krisenhaften Jahre.

„Im Kern geht es jedoch immer um Effizienzsteigerungen durch konkrete Zielsetzungen, verstärkte Planungen, bessere Organisation, Selbstdisziplinierung und permanente Selbstkontrolle“ [Vedder 2001, S. 238].

Auch Neuberger [2002, S. 531] bestätigt, dass „alle Manifestationen von Menschen- oder Sachorientierung ... dauerhaft nur soweit zugelassen (sind), wie sie zu p3 (p3 entspricht dem Profit bzw. der Gewinnerwirtschaftung: Anmerkung des Verfassers) beiträgt, auf der production-Dimension höchste Qualität, Effizienz oder Effektivität“.

Maier/Schrott [2002, S. 189] schreiben, dass einer der entscheidenden Garanten für den Erfolg (im Sinne von Effizienz) die richtige Nutzung der Zeit ist (im Sinne von Effektivität)⁵⁷. In Anlehnung an Schaulinski [2003, S. 50] geht es hierbei nicht um das Managen von Zeit, sondern um ein Selbstmanagementkonzept in Relation zur Zeit, so dass in eingeschränkt zur Verfügung stehender Zeit genügend Leistung erbracht wird. Bei der Überlegung einer in Richtung Zeit optimierten Selbstmanagementmethode sollte der quantitative und der qualitative Zeitaspekt bedacht werden [Malik 2001, S. 107]. Es ist zu entscheiden, wie viel Zeit für welche Aufgabe benötigt wird und wann diese abzuleisten ist, um bei

stehen mehr oder weniger im Gegensatz zur Gleichberechtigung und anderen offiziellen Sinnen (wie z. B. die Produktivität oder Kostensenkung) des Unternehmens.

- 56 Der eingeschwungene Zustand soll hier die Wohlfühlzone umschreiben, in der sich Führungskräfte sicher und geborgen fühlen und entsprechend ungerne verändern. Eingeschwungen bedeutet auch ein hohes Maß an Stabilität, wodurch eine Veränderung meist negativ diskutiert wird.
- 57 Effektivität beschreibt hierbei die Entscheidung darüber, in der vorhanden Zeit die „richtigen Dinge zu tun“, während Effizienz dagegen bedeutet, „die Dinge richtig getan zu haben“.

gesteigerter Effektivität die Effizienz zu verbessern. Die Praxis erfordert zudem von Führungskräften eine relativ hohe Flexibilität hinsichtlich ihrer Zeit, da Probleme teilweise unvorhersehbar auftreten und Prioritätsverschiebungen erfordern. Es lassen sich unterschiedliche Analyseinstrumente beschreiben, die als Diagnoseinstrumente die eigene Situation analysieren, um sich über die Effektivität und Effizienz der eigenen Arbeit einen Überblick zu verschaffen. Daran schließen Handlungspläne und Systeme an (Bsp.: Pareto-Regel⁵⁸, ABC-Analyse⁵⁹, Eisenhower-Methode⁶⁰, ALPEN-Methode etc.), die ebenso wie Organisationshilfen (Bsp.: Pläne, Schemata, Ordner etc.) unterstützend wirken, um die Probleme strukturiert zu lösen, die Zeit richtig einzuteilen und entscheiden helfen, das Richtige zu tun und das Falsche zu lassen.

Aufgrund der vielfachen Anwendung in der Praxis und des Bezugs zu meiner empirischen Untersuchung, möchte ich inhaltlich die ALPEN-Methode von Seiwert [1991, S. 107ff] nennen, der die Lösung der Zeitproblematik wie folgt strukturiert:

- **A:** Aufgaben aufschreiben
- **L:** Länge der Aufgabenbearbeitung abschätzen und Prioritäten setzen
- **P:** Pufferzeiten vorsehen; nicht den ganzen Tag verplanen
- **E:** Entscheidungen treffen und Delegationsmöglichkeiten wahrnehmen
- **N:** Nachkontrolle und Unerledigtes übertragen

Hierzu werden allgemein folgende Entlastungstechniken von Vedder [2001, S. 238] vorgestellt:

- „Systematische Tätigkeits- und Zeitanalyse (Ist-Zustand erheben),
- Ordnung am Arbeitsplatz (geeignete Ablage- und Wiedervorlagesysteme),
- Zeitliche Vorausplanung (schriftlich, inkl. einkalkulierter Zeitpuffer),
- Optimale Prioritätensetzung (orientiert sich an den jeweiligen Zielsetzungen),
- Routinearbeiten reduzieren (über Standardisierungen und Delegation),
- Störungen und Zeitfresser vermeiden (Abschirmungsformen erproben),
- Orientierung an der körperlichen Leistungsfähigkeit (Biorhythmus)“

Die angebotenen Techniken (Möglichkeiten aus dem Bereich des Zeitmanagements) werden teilweise als Führungsmethoden in Unternehmensgrundsätzen zur Führung verankert. Das „Zeitproblem“ zu minimieren oder entsprechende Entlastungstechniken anzuwenden, bedeutet jedoch noch nicht gleichzeitig als Führungskraft erfolgreich zu sein. Ich denke, dass die Kommunikation der Führungskräfte eine erhebliche Bedeutung hat (vgl. Kapitel

58 Die Pareto-Regel besagt, dass 80 % des Erfolges meist durch 20 % der Aktivitäten erzielt werden und das Ziel sein muss, sich auf die wesentlichen erfolgsbedingenden Aktivitäten zu konzentrieren.

59 Mit Hilfe der ABC-Analyse werden die täglichen Aufgaben in drei Gruppierungen (A,B,C) sortiert, wobei A für die wichtigen (erfolgsbedingenden) Aufgaben steht, B für die wichtigen aber schon teils delegierbaren und nur teilweise erfolgsbedingenden Aufgaben und C für die eher unwichtigen Routineaufgaben, die nur einen geringen Erfolgsbeitrag liefern. Auch hier liegt der Focus darauf, sich persönlich und hauptsächlich (d. h. auch mit den überwiegenden Zeitanteilen) um die A Aufgaben zu kümmern.

60 Die Eisenhower-Methode (abgeleitet vom damaligen US-General und -Präsident) sieht vor, die Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit zu trennen. In einer Portfoliomatrix sind hier die Aufgaben mit hoher Wichtigkeit und hoher Dringlichkeit zu selektieren, um sie entsprechend priorisiert und mit entsprechend großen Zeitanteilen zu bewältigen.

3.3.1) und leider wird aber gerade die Kommunikation teilweise auf Zeitmanagementtechniken (Sperrstunden oder gezielte Sprechstunden oder auf das Ausstöpseln des Telephons, etc.) reduziert [Schaulinski 2003, S. 51]. Dies könnte sich wiederum negativ auf einen möglichen Führungserfolg auswirken. Darüber hinaus hindert das Zeitproblem (mangelnde Zeit für die Aufgabenerledigung oder die operative Hektik) viele Führungskräfte daran, sich für ihren Verantwortungsbereich Zukunftsvorstellungen, Strategien und Problemlösungsansätze zu entwickeln. Das Zeitproblem ist ein vorgelagertes Problem, die Aufgabe als strategischer Unternehmer, als Effektivitätsmanager oder als Konfliktmanager wahrzunehmen. Um Produktivität und Effektivität zu steigern, ist es jedoch wichtig Zukunftsvorstellungen zu entwickeln, die den Verantwortungsbereich auf die langfristigen Ziele hin ausrichten und die kurzfristigen Ziele erreichen lassen. Die Steigerung der Produktivität des eigenen Verantwortungsbereiches und die Entwicklung von Zukunftsstrategien führt die Führungskraft zum unternehmerischen Denken. Die Führungskraft wird zum Unternehmer im Unternehmen.

3.3.4 Führungsrolle als Intrapreneur und Entscheider

Nach Küting & Lorson [1999, S. 33] sind Unternehmen und Gesetzgeber auf Kapitalmarktkurs. Dabei hat die „strategische Zielgröße des Unternehmenswertes wieder ihren festen Platz im Zielsystem der führenden deutschen Unternehmen gefunden ...“. Die Autoren übersetzen das wirtschaftliche Handeln mit *Werte schaffen*, das der unternehmerischen Zielsetzung gleichkommt. Jede Führungskraft hat demnach darauf zu achten, dass alle Beteiligten (Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter) ihr Handeln und Denken an den unternehmerischen Zielsetzungen ausrichten und im Wettbewerb stetig nach Wertsteigerung eifern [Verma & Widerman 1994, S. 1].

Ist die Qualifizierung der Führung daran ausgerichtet, die Führungskräfte zu selbstverantwortlichem und mündigem Verhalten und unternehmerischen Denken (Intrapreneurship)⁶¹ zu entwickeln, so wird das gesamte Persönlichkeitsprofil der Führungskraft mit einbezogen. Dies bedeutet, dass es sich hier um die Forderung nach *Lebensunternehmern*⁶² handelt [Lutz 1997] & [Lang 2001, S. 100], deren Grundhaltung von der Überzeugung geprägt ist, eigenständig zu handeln und zu entscheiden sowie sich permanent persönlich, sozial und fachlich weiterzubilden. Daraus folgert sich für den Führungserfolg, dass die Führungskraft der Eigeninitiative, der Kreativität und der permanenten Auseinandersetzung mit dem Umfeld bedarf, um stetig die eigenen Kompetenzen zu erweitern und die Gestaltung des Umfeldes an die eigenen Stärken und Bedürfnisse zu optimieren oder durch die stetige Erweiterung der eigenen Kompetenzen auch in Zukunft die richtigen Entscheidungen zu treffen. Die Rolle des Entscheiders geht dabei in der Führungsrolle als Intrapreneur auf [Alfi 2002, S. 36].

61 Neuberger [2002, S. 212f] führt hierzu aus: „Dieser Kunstbegriff ist von Inchoat (1985) in die Diskussion eingeführt worden und hat rasch Anklang und Verbreitung gefunden. ‚Intrapreneur‘ ist eine Wortneubildung (zusammengedogen aus ‚Intracorporative Entrepreneur‘), die mit dem Kontrast zu ‚Entrepreneur‘ (Unternehmer) spielt und ihm im Unternehmen (intra!) propagiert. Gemeint ist der Unternehmer im Unternehmen.“

62 Der Begriff Lebensunternehmer entstammt der Aussage Pietschmanns [2003, S. 19], der bestätigt, dass Mitarbeiter und Führungskräfte grundsätzlich die „Sache des Unternehmens“ zur eigenen Sache machen wollen, worin ihr eigenes Leben aufgeht. Lebensunternehmer ist derjenige, der eigenständig für und im Sinne des zugehörigen Unternehmens entscheidet und handelt.

Olesch [2002, S. 12] sieht für die Führungskraft das Entwickeln eigener Unternehmensziele, selbstverantwortliche Entscheidungsfindung, das Erreichen hoher Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen sowie eine hohe Leistungsbereitschaft als Erfolgsaspekte. Besonders auf die Aspekte Selbstverantwortung und Identifikation als erfolgsbedingende Führungsaspekte geht Graf [2003, S. 22ff] ein. Nach Graf [a.a.O.] ist die Wandlung von arbeitnehmenden Führungskräften zu Mitunternehmern nur dann möglich, wenn sie ihre Aufgabe, ihr Produkt, ihr Ziel wirklich zu ihrer persönlichen, eigenen Sache machen. Erst wenn sie selbstverantwortlich handeln können und dürfen und sich mit ihrer Aufgabe identifizieren, werden sie dafür Sorge tragen, dass „ihr“ Unternehmen erfolgreich wird.

Wunderer [2000, S. 109] sieht das selbstverantwortliche Handeln der Führungskraft in der aktiven und effizienten Umsetzung und Unterstützung der Unternehmensstrategie durch problemlösendes, sozialkompetentes und umsetzungsorientiertes Denken und Handeln. Das hierbei angesprochene systemisch-prozessuale Denken erfordert zwei Dimensionen. Zum einen wird die Verantwortung für wertorientiertes Handeln durch die Beteiligung am Unternehmenserfolg und der Leistungsbemessung an der Erfüllung individueller Ziele bemessen, zum anderen wird damit das Selbstvertrauen und die Selbstverantwortlichkeit gefördert [Sprenger 1995, S. 171], die Probleme nicht einfach zu delegieren, sondern die Verantwortung für gemeinschaftliche Entscheidungen zu übernehmen.

Der Aspekt gemeinschaftlich unternehmerischer Entscheidungen wird zunehmend der zentrale Aspekt von Geschäftsleitungsmodellen⁶³. Anhand von Leitlinien und Geschäftsleitungsmodellen wird der Führungskraft in der Regel über die FKT vermittelt, dass konkrete unternehmerische Weichen gestellt werden und Ziele verfolgt und erreicht werden müssen. Hierzu hat die Führungskraft bestehende und künftige strategische Erfolgspositionen zu identifizieren und zu bewerten.

Mit Erfolgspositionen und -potentialen des Unternehmens werden Bewertungskriterien der eigenen Unternehmensleistung und für die Führungsleistung aufgestellt. Das hier angestrebte Denken kann für unterschiedlichste Zwecke mit der Portfoliomatrix verdeutlicht werden [Hub 1996, o. S.], wie es als äußerst populäres Instrument der Boston Consulting Group für die strategische Geschäftsausrichtung verwendet wird [Scholz 1993, S. 194]. Dabei wird meist über den derzeitigen Wertschöpfungsbeitrag und über die Potentiale, neue Werte zu schaffen, diskutiert sowie der Einsatz von Ressourcen gemäß der Wertschöpfung auf die nutzenstiftenden Tätigkeiten zur Unternehmenswertsteigerung konzentriert.

Unternehmertum im Unternehmen beinhaltet die wesentlichen Gesichtspunkte der permanenten Produktivitätssteigerung oder besser gesagt, die Schaffung neuer Werte, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Dies beinhaltet auch eine selbständige Entscheiderrolle, um den Unternehmensbereich zu lenken und den Mitarbeitern Orientierung zu geben.

63 In dem Geschäftsleitungsmodell steht die Führungskraft in einem kontinuierlichen Regelkreis. Sie muss die Leistung des zu verantwortenden Funktions- oder Geschäftsfeldes ständig mit der Markterwartung und den Unternehmenszielen abgleichen. Hierbei ist die Entwicklung von Zukunftskonzeptionen und Visionen (Identifikationswirkung) ebenso wichtig für den Bestand des Unternehmens wie die operative Produktivitätssteigerung und Konkurrenzsituation auf dem bestehenden Markt. Alle FK der jeweils untergeordneten Führungsebene sind verantwortlich für den Erfolg der darüber stehenden Ebene. Alle Ebenen sind somit verknüpft mit dem Unternehmenserfolg.

Von daher wird das eigene Potential und die eigenen Unternehmensideen zu einem gewichtigen Faktor der Zukunftssicherung. Die Unternehmensideen entstammen oftmals der Kreativität der Mitarbeiter und müssen daher für die Veränderungen an Produkten und Prozessen in gleichem Maße wie die Weiterentwicklung der Führungskräfte für den ständigen Verbesserungsprozess genutzt werden. Wird die Weiterentwicklung betrachtet, so grenzt daran unweigerlich auch ein ständiges Veränderungs- und Verbesserungsinteresse.

Der *KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)* findet nicht nur an den Arbeitsplätzen und in den Arbeitsabläufen statt, er hat schon längst auch im Führungsverhalten Einzug genommen. Die Anforderung und Erwartungen an die Führungskraft steigen. Die Führungskraft trägt die Rolle des Veränderungsmanagers.

3.3.5 Anforderung als Veränderungsmanager

Im Zuge von mehr Selbständigkeit und Selbstentfaltung der Mitarbeiter birgt der Wertewandel (vgl. Kapitel 2.3.3) im Führungsverhalten die Gefahr des Gruppensozialismus. Der Gruppensozialismus führt teilweise zu antiautoritärer und abgewendeter Führung. Diese ist durch minimalen persönlichen Kontakt und einer starken „Arbeitnehmermentalität“ der Führungskräfte gekennzeichnet (oder schlimmer noch durch die Mentalität von „Ausführungsgehilfen“). Zander [2003, S. 13] fordert daher von der Führung Aktivität auf den Sektoren Information, Interaktion, Motivation und Kooperation. Für Zander [a.a.O.] besteht hierzu die Aufgabe der Führung darin, die Ziele und Veränderungen zu kommunizieren und auf die motivierende Interaktion mit und unter den Mitarbeitern einzuwirken, um den Wertewandel, Innovationen und Zukunftserfolge in das Unternehmen erfolgsversprechend zu implementieren. Manning [2002, S. 68] umschreibt die hierzu erforderliche Führungsarbeit treffend mit dem Satz:

“Leaders drive change by inspiring people to do new things fast.”

Dabei soll anlehnend an die Ausführung über Motivation in Kapitel 2.3.4 das Wort *inspiring* als Kernaussage zur motivationellen Verhaltens- und Einstellungsänderung herausgegriffen werden. Inspiration ist jedoch nicht mit positiv sanktionierenden Motivatoren zu verwechseln.

Monetäre Anreize, Neid, Unzufriedenheit, Angst und Spannungsfelder können Veränderungsenergie erzeugen und Lernen oder Veränderungen in einer Organisation bedingen [Baitsch 1993, S. 33], sie bedingen aber nur selten eine Einstellungsänderung oder eine innere Motivation.

In der Erkenntnis, dass der Führung gewisse Stellhebel zur Verfügung stehen, um diese Veränderungsenergie zu steigern, statuieren Robbins [2000, S. 272], Drucker [1999, S. 73] und Alfı [2002, S. 39] die Rolle der Führungskraft als Treiber für Veränderungen und damit als Initiator für gewollte Disharmonien zwecks Aufbau von positiven Spannungen. Der Spannungsbogen zwischen einer realistischen Einschätzung der gegenwärtigen Situation und einer attraktiven Zukunftsvorstellung wird iterativ durch Erwartungen auf der einen Seite und Möglichkeiten, Chancen oder Risiken auf der anderen Seite aufgebaut. Malik [2001, S. 29] beschreibt den Zustand der Disharmonie oder Spannung unter anderem mit Unzufriedenheit. Unzufriedenheit kann nach seinen Beschreibungen ein innerer Antrieb für Veränderungen sein.

Andererseits stellt Malik [2001, S. 30] fest, dass die Zielverfolgung, also nicht das Streben etwas verändern zu wollen, sondern das Streben etwas erreichen zu wollen, zu Veränderungen führt. Bindeglied zwischen Führungskraft als Initiator der Veränderungen und den Mitarbeitern ist auch hier die Kommunikation bzw. Interaktion.

Die erlangten Erkenntnisse über den gegenseitigen Informationsaustausch (Interaktion) leiten das System der Führung zum Prinzip der Rückkopplung (Feedback) und der kausalen Schlussfolgerung für das Führungsverhalten [Watzlawik et al. 1985, S. 31]. Ich möchte daher die Vernetzung von Reglern und Subreglern in unterschiedlicher Weise (d. h. positiv wie auch negativ) im Sinne der Führungsrolle als Veränderungsmanager nutzen, um die Veränderungsvorhaben aus systemischer Sicht zu betrachten. Systemische Steuerung beinhaltet wesentlich mehr als die Regelung technischer Systeme von Stell- und Regelgrößen oder dem Einholen eines Feedbacks. Im Gesamtkontext des Paradigmenwechsels (vgl. Kapitel 2.3.3) steuert der systemisch orientierte Manager bewusst Impulse an die Mitarbeiter, um Veränderungen anzustoßen. Diese Impulse können durch die Vereinbarung von Zielen sowie die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung erreicht werden.

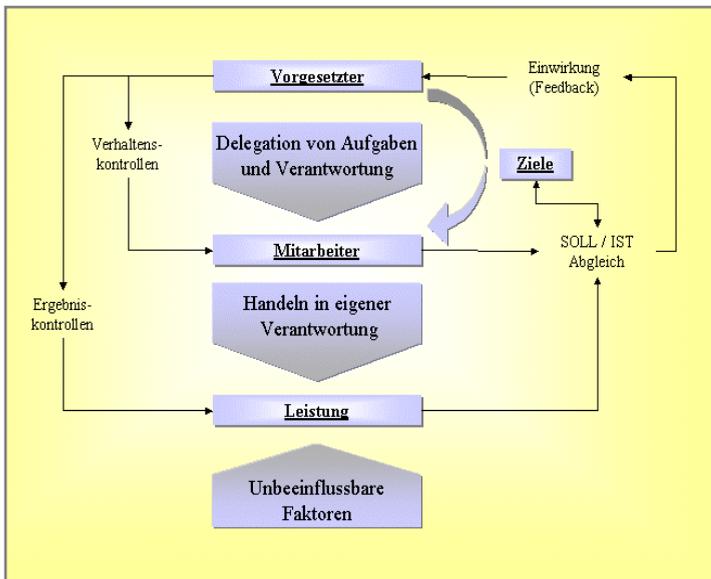


Abbildung 21: Regelkreisprinzip der neuzzeitlichen Aufgabendelegations-Führung
(Quelle: der Verfasser)

Die ganzheitlich systemische Auffassung des Führungsverhaltens spiegelt sich im Regelkreisprinzip (siehe obige Abbildung) eines neuzzeitlichen Aufgabendelegationsmodell wieder. Die Veränderung des Vorgesetztenverhaltens hinsichtlich der Delegationsbereitschaft (Übertragung von Verantwortung und Einbezug der Mitarbeiter) und des Führens mit Zielvereinbarungen (Ziele als attraktive Zukunftsvorstellung) beeinflusst das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter. Im Sinne eines Veränderungsprozesses darf von einem Wandel des gesam-

ten Arbeits- und Führungsprozesses gesprochen werden⁶⁴. Grundsätzlich werden dabei drei Typen von Veränderungsprozessen unterschieden:

1. Verbesserung vorhandener Erfolgspotentiale: Bei einer grundsätzlich stimmigen Ausrichtung wird über einen KVP⁶⁵ nur ein mittleres Veränderungsenergieniveau erreicht.
2. Unternehmens- und Systemtransformation⁶⁶: Hierbei stehen komplexe organisatorische Veränderungen an, die meist mit einem hohen Leidensdruck von außen verbunden sind und von kurzen Reaktionszeiten geprägt sind. Da hierbei auch Führungsprozesse betroffen sind, wird die Veränderungsenergie durch die Veränderung in der Führung verstärkt.
3. Vorausschauende Selbsterneuerung: Hierunter versteht man das Vorziehen zukünftiger Störfaktoren und die Verbesserung von zukünftigen Erfolgspotentialen.

Alle drei Veränderungsprozesse sind Bedingungen erfolgreicher Führungsarbeit. Die Gestaltung der Modelle und Prozesse erfolgt durch Führungskräfte und Mitarbeiter. Eine ausführliche Beschreibung der Sozialtechniken für Änderungs- und Innovationsprozesse findet sich bei Breisig [1990c].

Allgemein lässt sich feststellen, dass das durchgängige Ziel der beteiligungsorientierten Sozialtechniken für die Änderungs- und Innovationsprozesse des Unternehmens die Förderung der Akzeptanz hierfür durch die Mitarbeiter ist. Dies verlangt neue Modelle im Sinne der Gestaltung von Mitunternehmern und Miteigentümern, die unserer demokratischen Kultur entsprechen. Osswald [1986, S. 94] kommentiert dies neben den Auszügen aus dem Artikel 1 unserer Verfassung⁶⁷ mit der Absage an Willkür und Regellosigkeit bzw. der Schaffung von objektiven Vereinbarungen zwischen Führung und Mitarbeitern, um Veränderungen positiv und effektiv umzusetzen.

Es wird immer deutlicher, und dies nicht nur für die Umsetzung von Veränderungen oder von Innovationen, dass das Führungsverhalten eine wesentliche Einflussgröße auf den Führungserfolg bildet.

64 Dies bezieht sich auf Veränderungen des Umfeldes, der Gesellschaft, der Normen und Werte als auch des verhaltensspezifischen Aufgabenbereiches der Führungskraft.

65 Der kontinuierliche Verbesserungs-Prozess ist Voraussetzung für die von Covey [2003, S. 275] geforderte „lernende Organisation“. Um Unternehmensprozesse, die Produkte, den Service und die Führung ständig auf einem hohen Niveau zu halten ist auch ein ständiger Prozess notwendig, der in allen Bereichen und Prozessen Verbesserungen ermöglicht und fordert. Nur so lässt sich laut Covey [ebenda] „Total Quality“ erreichen.

66 Unternehmens- und Systemtransformation können in diesem Zusammenhang mit Organisationsentwicklung gleichgesetzt werden. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Das Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)

67 „Die Würde des Menschen ist unantastbar ...“ aus Artikel 1 Absatz 1 des Grundgesetzes, Webseite des Statistischen Bundesamtes Deutschland vom 27.09.2002

3.4 Zusammenhänge zwischen Führungsstilen (Führungsverhalten) und Führungserfolg

Der Führungsstil darf aufgrund seiner begrifflichen Zusammensetzung als individuelle Ausprägung eines personenabhängigen, spezifischen Führungsverhaltens angesehen werden [Freilinger 1979, S. 21] & [Lattmann 1975, S. 9]. Ähnlich umschreibt Baumgarten [1976, S. 16] den Begriff Führungsstil als „... einheitliches, durch die spezifischen Ausprägungen einer Reihe von Einzelmerkmalen, beschreibbares Führungsverhalten“.

Umfassender wird der Führungsstil im Sinne der Personalführung als die charakteristische *Art und Weise* des interaktiven Verhaltens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und der Anwendung von Führungsmethoden bei [Blanchard et al. 2002, S. 22] umschrieben. Nach Rühli [1992, S. 21] umfasst der Führungsstil die charakteristischen, zeitspezifischen aber situativ adaptierbaren Verhaltensaushaltungen der Führung, wie sie von allen Beteiligten im Bereiche der Führungstechnik, der Menschenführung und der Führungsinhalte mitgestaltet werden.

Bei der klassischen Führungsstiltheorie wird davon ausgegangen, dass das Führungsverhalten ausschlaggebend für den Führungserfolg ist.

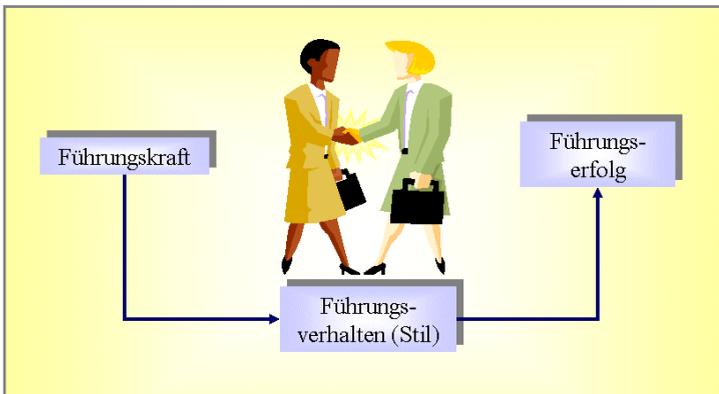


Abbildung 22: Führungsstiltheoretischer Ansatz
(Quelle: in Anlehnung an Neuberger [2002, S. 52])

Ogleich das Verhalten nur durch die Wirkung auf den Mitarbeiter eindeutig beschrieben werden kann, ist das Mitarbeiterverhalten (zumindest in klassischen Ansätzen) nicht als Führungserfolgsbedingung mit eingegangen. Aus diesen eigenschaftsbezogenen Erklärungsmustern (im Bezug zur Führungskraft) sind in der Führungsforschung viele Studien entstanden, die die Klassifizierung und Ausprägung der Führungsstile deuten. In einer klassischen Differenzierung werden 3 Führungsstil-Ausprägungen⁶⁸ vermittelt:

1. *laissez-faire Stil* (auch als free reign oder zügelloser Führungsstil benannt, in dem die Führungskraft den Mitarbeitern alle Entscheidungsfreiheiten lässt)

68 Diese Dreiteilung ist erstmals von Lewin [1939] veröffentlicht. Sie findet noch heute Anwendung, wobei eine Differenzierung bzw. Abstufung der einzelnen Ausprägungen stattfindet. In Pfützner [1979, S. 20] und Beitz [2000, F80/009]

2. *kooperativer Stil* (Zweck der gemeinsamen Entscheidungsfindung, um die Einbindung und Mitverantwortung der Mitarbeiter zu steigern)
3. *autoritärer Stil* (der Führende entscheidet alleine und trägt alleine die Verantwortung für getroffene Entscheidungen, seine Mitarbeiter sind ausführende Organe)

Der „autoritäre“ Führungsstil geht von einem geschichtlichen Hintergrund von Herrschern und stark hierarchisch geprägten Bevölkerungsschichten aus und soll aufgrund aktueller Tendenzen nicht außer Acht gelassen werden⁶⁹. Der autoritäre Führungsstil ist meist damit verbunden, dass Mitarbeiter als unreif angesehen werden, mitdenken zu können, und klarer Anweisungen und Kontrolle bei der Aufgabenausführung bedürfen. Der „laissez-faire“ Stil überlässt im anderem Extrem den Mitarbeitern jegliche Ausführungs- und Entscheidungsmöglichkeiten. Der „kooperative“ Stil ermöglicht eine Abstufung aus der Überlassung von Verantwortung, der Erweiterung von Aufgaben und der autoritären Einforderung von Ergebnissenachweisen [Zander 1977, S. 129ff], [Korndörfer 1979, S. 191f], [Jeuschede 1994, S. 64f], [Wunderer 1995, S. 1372], [Ebeling 2001, S. 22ff].

Aufgrund zunehmender Kritik am autoritären Führungsstil der Vorgesetzten [Uepping/Lottermann 1997, S. 11] wird heute der autoritäre Führungsstil ohne einen Autoritätsverlust mitarbeiterfreundlich verändert.

Die Veränderung vollzieht sich auf der Seite des Führungsverhaltens, wobei es um eine wesentliche Einstellung der Führungskraft zum Führungsprozess und hier im Besonderen zum Kontrollprozess der Aufgabenableistung der Mitarbeiter geht. Die Veränderung ist ein anderes Kontrollverständnis (**OSIK**)⁷⁰ und ist im Folgenden dargestellt.

OSIK
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Offenheit: MA erwartet entsprechende Anerkennung oder Kritik, er muss wissen woran er ist, was im Besonderen durch die Kommunikation gestaltet wird. ➤ Sachlichkeit: MA wünscht Beschränkung der Kontrolle auf wirklich wesentliche Aspekte. ➤ Integrität/Takt: MA will menschliche Achtung und Selbstverantwortung. ➤ Klarheit: MA fordert eindeutige und gerechte, sich auf Normen stützende Maßstäbe.

Tabelle 10: Neues Kontrollverständnis autoritärer Führung
(Quelle: in Anlehnung an HOHL [1996, S. 28])

Trotz **OSIK** können Widerstände gegen Kontrollen auf Seiten der Führungskräfte und der Mitarbeiter auftreten. Die Widerstände können sich ergeben durch Interessenskonflikte, durch unterschiedliche Zukunftsperspektiven und situativ unterschiedlich bedingende Umwelteinflüsse. Aus Sicht des Vorgesetzten kann es zu Ängsten vor Überlastung oder einer Blamage kommen. Aus Sicht der Mitarbeiter wird eher die Einschränkung der persönlichen Freiheit oder die Verschlechterung des Betriebsklimas gefürchtet.

⁶⁹ Gerade in krisenhaften Jahren ist oftmals der autoritäre Führungsstil gefragter als andere Stile, da angenommen wird, dass gerade die strikte militärische Befehlsstrategie Ordnung und Stabilität in unruhige Zeiten bringt.

⁷⁰ Der Ausdruck OSIK entstammt Hohl [1996, S. 28] und dient der Erweiterung des autoritären Führungsstils.

Nieder [1998, S. 5] bestätigt die Notwendigkeit der Veränderung des Kontrollverhaltens durch manche Führungskräfte mit dem Slogan: „Kontrolle ist immer mit einem zeitlichen Aufwand verbunden, Vertrauen ist dagegen eine Einstellung“. Die in obiger Tabelle angesprochene Offenheit bietet die Grundlage für ein gegenseitiges Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Dabei spielt die Werthaltung des Führenden eine wesentliche Rolle.

Bezogen auf Schlagworte für das Verständnis des autoritären Führungsverhaltens, sollen die 3K's der Führung (Kommandieren, Kontrollieren, Kritisieren) durch 3F's (Fordern, Fördern, Feedback geben) ersetzt bzw. erweitert werden, um so das autoritäre Führungsverhalten zu erweitern und zu verbessern.

Einmal mehr zeigt sich, wie gerne und häufig mit kurzen und prägnanten (oder einprägsamen) Abkürzungen gearbeitet wird⁷¹. Dahinter steht jedoch das leichtere Merken und damit die Anwendung einer Methodik. Die Methodik der 3F's ist nicht nur sehr einfach zu merken, sie kann als Merker leicht in die praxisorientierte Führungsarbeit implementiert werden.

Moderne Führung durch Fordern, Fördern und Feedback geben	
Fordern bedeutet :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selbständigkeit der MA erhöhen ➤ Delegieren (Übertragung von Aufgaben und Verantwortung) – Job-enlargement & Job enrichment ➤ Anspruchsvollere Aufgaben ➤ Ziele zusammen entwickeln und vereinbaren (Mitbestimmung)
Fördern bedeutet:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualifikation „on the job“ (Coaching, Aufgaben, Projekte, Arbeitsplatzberatung) ➤ Qualifikation „off the job“ (Seminare, Workshops) ➤ Beförderung
Feedback geben bedeutet:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kritik und Tadel ➤ Lob und Anerkennung ➤ Ehrlichkeit (resultatsorientiert)

Tabelle 11: Die 3 F's zur Erweiterung des autoritären Führungsstils
(Quelle: in Anlehnung an Hohl [1996, S. 30ff])

In der Erweiterung des autoritären Führungsstils geht das Fordern von der Annahme leistungsbereiter und -fähiger Mitarbeiter aus, die durch die Vereinbarung von herausfordernden Zielen, die Leitplanken für eine gemeinsam gerichtete Aktivität und Leistung gesetzt bekommen wollen. Fordern ist nicht mit der intrinsischen Motivation des Mitarbeiters gleichzusetzen, die ihn antreibt, Anerkennung für die Erfüllung seiner Arbeitsziele zu erlangen. Die Forderung liegt in einer durch Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsamen Konkretisierung der Aufgaben und Ziele sowie der individuellen Sinnigkeit der Arbeit für den Mitarbeiter, um seine Fertigkeiten und Fähigkeiten in vollem Umfang einbringen zu wollen und zu können. Die Erwartung für eine Anerkennung der erbrachten Leistung ist dann die Forderung des Mitarbeiters zurück an die Führungskraft. Die Möglichkeiten der

71 Inzwischen gibt es im Werk Bremen der DaimlerChrysler AG eine Abkürzungsdatenbank mit über 3350 Abkürzungen und Akronymen [Stand vom 09.05.2003], wodurch sich schon fast eine eigene Sprache entwickeln lässt.

persönlichen Förderung durch die Führungskraft sind stark situativ abhängig. Dennoch hat die FK eine enorme Auswahl von unterschiedlichen Qualifizierungsmaßnahmen, Förder- und Beförderungsmaßnahmen zur Verfügung.

Nicht alle Führungskräfte sind sich darüber bewusst, wie die 3 F's ihr Führungsverhalten beeinflussen. Daher weise ich darauf hin, dass mit der Anwendung der 3 F's die Akzeptanz des eigenen Führungsstils beibehalten oder gesteigert werden kann.

Die klassische Differenzierung der drei Führungsstile von Lewin hat seit den 30er Jahren verschiedene Abstufungen erhalten, wonach das Führungsverhalten zunächst deutlich mehr Ausprägungen erhalten hat.

3.4.1 Eindimensionale Ausprägung erfolgreichen Führungsverhaltens

Für die Verdeutlichung der unterschiedlichen Führungsstile ist in der folgenden Abbildung ein Extrakt unterschiedlicher Darstellungen aus der Literatur aufgezeigt und geht in den Ursprüngen auf das bipolare Kontinuum von Tannenbaum & Schmidt [1958] zurück⁷².

Führungsstil / Kriterien	Autoritär	Bürokratisch	Patriarchalisch	Kooperativ / partizipativ	Laissez-fair
Menschenbild der MA	Maschine / Untergebener	Anonymer Faktor	Kinder / Untergeordnete.	Mitarbeiter gleichgestellt	Individuum
Macht der FK	Durch Hierarchie	Aufgrund Organisation	Als Vaterfunktion	Durch Persönlichkeit	Als Gleichgestellte
Entscheidungen	Befehlsartig von oben	Schriftliche Anweisungen	Anordnende Aufklärung	Durch Überzeugung	Über Abstimmung
Art der Kontrolle	Totalitär	Berichte und Überprüfung	Nach Gefühl	Durch FK	Als Selbstkontrolle
Motivation	Mittels Angst	Als Systemintegrität	Über Abhängigkeit	Durch pos. Rückmeldung	Als Freiheit
Orientierung	An der Leistung / Produktivität				Am Menschen

Tabelle 12: Eindimensionale Ausprägung der Führungsstile

(Quelle: In Anlehnung an Zander [1977, S. 130] und Beitz [2000, F80/010], Gallati [1977, S. 8], Tannenbaum/Schmidt [1958, S. 56], Scholz [1993, S. 438], Berthel [1997, S. 67], [Niermeyer/Postall 2003, S. 17] sowie Lehrbrief der TU-Chemnitz unter http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bw15/lehrbrief/lb322_2.htm vom 20.11.2002)

Die Vor- und Nachteile werden in der Fachliteratur unterschiedlich priorisiert. In frühen Werken beschreibt Pfütznert [1979, S. 21] den „kooperativen“ Führungsstil als die optimale Grundlage für das erfolgreiche Führungsverhalten des Vorgesetzten im Sinne einer lang-

72 Pietschmann [2003, S. 18] berichtet hierzu, dass bei einer aktuellen Umfrage bemerkenswert ist, dass Führungskräfte noch heute mehrheitlich mit „überalterten tradierten Führungsstilen“ in Anlehnung an das Kontinuum von Tannenbaum & Schmidt [1958] arbeiten. Pietschmann [a.a.O.] kritisiert die veraltete Sichtweise damit, dass sich Führungskräfte mit alten Rezepten und Methoden den neuen Herausforderungen stellen.

fristigen Unternehmensverbesserung. Zander [1977, S. 132] präferiert den „autoritären“ Führungsstil für kurzfristige Erfolge, Schnelligkeit und für zu kontrollierende Kostenlimits als geeigneter. Dabei wird auch vermittelt, dass eine hohe Führungskompetenz des Vorgesetzten diesem trotz größtmöglicher Delegation und Flexibilität weiterhin starken Einfluss auf die Leistungserbringung ermöglicht. Gebert [2002, S. 62] nennt es jedoch „... sinnlos, unabhängig von den Zielinhalten und den Realisierungsbedingungen (Kontext der Zielerreichung) generalisierende Empfehlungen auszusprechen“. Nach Fisher/Edwards [1988, S. 202] hängt beispielsweise der oftmals postulierte partizipative oder kooperative Führungsstil⁷³ (Bezeichnungen werden meist synonym verwendet: Anmerkung des Verfassers) nur schwach positiv mit Leistung und Arbeitszufriedenheit zusammen.

„Inzwischen gilt es als unstrittig, dass global generalisierende Behauptungen (‚Kooperative Führung ist überlegen!‘) leer sind und darum weder bestätigt noch verworfen werden können. Infolgedessen hat man sich verstärkt der Forschungsstrategie des ‚Es kommt darauf an‘ zugewandt; dabei wurden vor allem jene Einflussgrößen fokussiert, welche die Beziehung zwischen Führung und Erfolg wahrscheinlich vermitteln (moderieren)“ [Neuberger 2002, S. 432].

Die Vermittlung der unterschiedlichen Führungsstile hat den Sinn, die personenbezogenen Ausprägungen und situativen Aufgaben- bzw. Rollenunterschiede zuzulassen und keine allgemeingültige Fassung eines optimalen Führungsstils zu vermitteln, da dieser *Königsweg der Führung* offensichtlich nicht existiert [Gebert 2002, S. 51].

Diese wichtige Erkenntnis ist für die Führungsforschung von Bedeutung, da die Führungsstiltheorie die Ursache des Führungserfolges oder einer Führungsperformance durch den Führungsstil beschreibt. Die Erfolgsbilanz für die eindeutige Bestimmung von Zusammenhängen zwischen Führungsstil und dem Führungserfolg ist relativ gering [Neuberger 1995, S. 64ff].

Der hier nur mäßig validierte Rückschluss gelingt zudem nur unter Vernachlässigung von Umfeldbedingungen⁷⁴. Der „richtige“ Führungsstil ist immer eine individuelle und situative Entscheidung der Führungskraft [Pietschmann & Niclas 2003, S. 16]. Dabei stellen Pietschmann & Niclas [a.a.O] fest, dass unterschiedliche Erfahrungen, Erwartungen, Vorgaben und Vereinbarungen das Führungsverhalten beeinflussen können und ein bestimmtes Führungsverhalten jeweils nur situativ und individuell als erfolgreich gelten kann.

Unter dem Blickwinkel einer ganzheitlichen Betrachtung sollte die Analyse des „Wie“ des Führens um die Analyse der Substanz, um die Analyse der Umfeldbedingungen und um die

73 Selbst in aktuellen Berichten von Burazerovic [2003, S. 20] wird der kooperative Führungsstil als zukunftsweisend und erfolgsversprechend postuliert. Hierzu muss jedoch kritisiert werden, dass weder eine eindeutige Kriteriumsbeschreibung des Erfolgs noch eine klare Begründung für die Korrelation von kooperativem Führungsstil und zukünftigem Erfolg genannt wird. Schmitz [2003, S. 29] beschreibt hierzu passend, dass die Bedeutung der sogenannten „Soft-skills“ scheinbar zunimmt und bei einer Befragung von 267 Managern 92 % der Meinung sind, dass gerade in Krisenzeiten Wahrhaftigkeit, Begeisterungsfähigkeit und Belastbarkeit (kooperative Aspekte) deutlich erfolgsversprechender sind als hartes Durchgreifen (autoritäre Aspekte).

74 Meist wird hierzu der Focus nur auf den Führungsstil einer Führungskraft gerichtet, nicht aber auf die Kenntnisse und Fähigkeiten der Führungskraft, ihre Ziele oder die Ziele des Unternehmens, die politische oder wirtschaftliche Lage oder simpler noch vorgeschaltete Rückmeldungen an die Führungskraft (wie zum Beispiel zu einem erreichten Führungserfolg oder Misserfolg des Vorjahres), die wiederum den Führungsstil beeinflussen.

Analyse der Ziele des Führens erweitert werden [Gebert 2002, S. 62]. Im Versuch die Umfeldbedingungen mit in die Untersuchung erfolgreichen Führungsverhaltens einzubeziehen, sind zweidimensionale Ausprägungen entstanden.

3.4.2 Zweidimensionale Ausprägung erfolgreichen Führungsverhaltens

Der Versuch die mehrdimensionalen Rückmeldungen von Mitarbeitern mit statistischen Mitteln in vereinheitlichende Dimensionen zu limitieren⁷⁵ zeigt, dass die überwiegenden Vorgesetztenausrichtungen⁷⁶ durch zwei Dimensionen beschrieben werden. Die erste Dimension umschreibt im Allgemeinen die Mitarbeiter-, Beziehungs- oder Menschenorientierung (Consideration). Die zweite Dimension beschreibt die Aufgaben- oder Leistungsorientierung (Initiating structure). Bei vielen empirischen Untersuchungen wird hierzu die zweidimensionale Faktoranalyse der Ohio-Schule zugrunde gelegt [Gebert 2002, S. 48], die die zwei Dimensionen wie folgt umschreibt:

Consideration (Mitarbeiterorientierung) umfasst wichtige Aspekte der persönlichen Beziehungen zwischen dem Vorgesetzten und seiner Gruppe wie: wechselseitiges Vertrauen, Respekt, Wertschätzung, Aufgeschlossenheit und Intensität des Kontakts; ferner: Interesse an den Bedürfnissen der Gruppenmitglieder, erhöhte Integration an Entscheidungen und die Förderung dialektisch empathischer Kommunikation [Wunderer 2000, S. 260], [Gebert 2002, S. 49], [Mayer/Herwig 1970, S. 464].

Initiating Structure (Aufgabenorientierung) bedeutet demgegenüber ordnendes, sach- und aufgabenbezogenes Verhalten des Vorgesetzten wie: Arbeitsablaufplanung, genaue Rollen- und Arbeitszuweisung für jedes Gruppenmitglied, Forcierung der Leistung in Richtung der vereinbarten Leistungsziele; ferner: Aktivierung und Motivierung zur Leistung sowie stete Kontrolle der Geführten und Einsatz von Lob und Tadel, um überdurchschnittliche Leistungen und Anstrengungen abzuverlangen [Wunderer 2000, S. 260], [Gebert 2002, S. 49], [Mayer/Herwig 1970, S. 464].

Zur Feststellung (hier Auswertung einer Befragung) von Consideration und Initiating structure wurde im Original der Ohio-Studie der „Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)“ entworfen. Das Forschungsprojekt zur Erfassung von Führungsverhalten war über Jahrzehnte hinweg Vorbild⁷⁷ für zahlreiche andere Untersuchungen oder ähnliche Fragenkataloge (Beispiel FVVB = Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung) [Neuberger 2002, S. 397 – 401]. Die Auswertung des Fragebogens hat zwei Aspekte. Zum einen kann der Führungserfolg bemessen werden, zum anderen können erwünschte Verhaltensparameter daraus abgeleitet werden.

Beitz [2000, F80/011] beschreibt, wie die amerikanischen Organisationspsychologen Blake & Mouton [1968, S. 12] auf Basis dieser beiden Dimensionen das bekannte Grid-Manage-

75 Ich beziehe mich hierbei auf die von Berthel [1997, S. 70ff] dargestellten empirischen Konzeptstudien (Bsp. Iowa-Studien, Ohio-Studien oder Michigan-Studien).

76 Vorgesetztenausrichtung soll hier als Verhaltensstil und gleichermaßen Ziel des Verhaltens verstanden sein.

77 Hierbei sollte auch darauf hingewiesen werden, dass dieser Führungsverhaltensansatz durchaus erhebliche Kritik aufgrund der wenig tragkräftigen psychologischen Fundierung und der dominanten empirischen Ausrichtung erhalten hat [Brandl 1989, S. 69]. Auch die formale Prozedur und die Re-Interpretation der Faktoren scheint dabei die Konstruktvalidität in Frage zu stellen.

ment-Konzept entwickelten, was ihnen ermöglichte, 81 unterschiedliche Führungsstile in ein Verhaltensgitter (grid = Gitter) einzuordnen.

„Eine solche Vereinfachung des Vorgesetztenverhaltens bedeutet natürlich Informationsverlust, weil sie wichtige Aspekte des Führungsgeschehens unberücksichtigt lässt, aber sie erlaubt eine zusammenfassende erste Charakterisierung von Führungsstilen. Die beiden Dimensionen sind nämlich nicht Extrempole auf einem Kontinuum, sondern markieren zwei voneinander unabhängige Grundzüge, die somit kombinierbar sind. Diesen Sachverhalt haben sich Blake & Mouton zunutze gemacht, die bei ihrer Popularisierung dieses Befundes durch das sogenannte „Verhaltensgitter“ Vorgesetzte durch ein Zahlenpaar charakterisieren: Für jede Dimension wird ihnen je nach Ausprägungsgrad ein Zahlenwert zuerkannt (dabei steht der Leistungs- oder Aufgabenwert an erster, der Mitarbeiterwert an zweiter Stelle) ...“ [Pfützner 1991, S. 35].

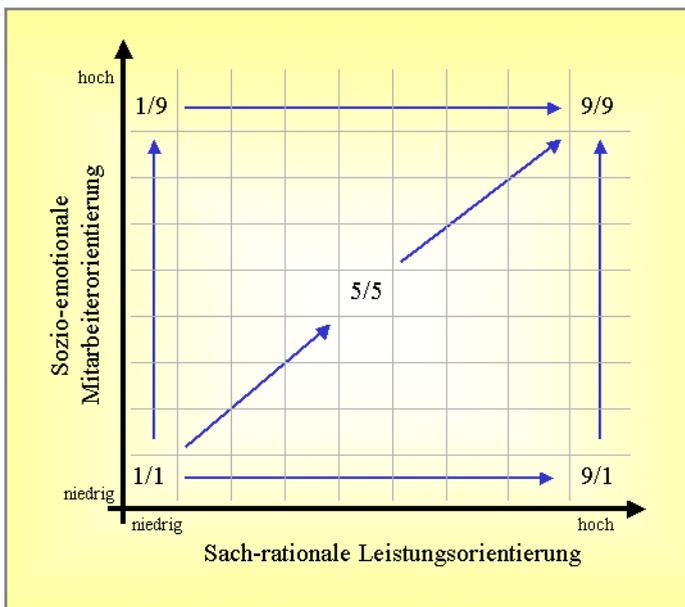


Abbildung 23: Zweidimensionale Ausprägung des Führungsverhaltens
(Quelle: Blake & Mouton [1968, S. 27])

Zusätzlich wirbt das Modell für eine einheitliche Sprachregelung und macht deutlich, dass Führungsstile veränderbar sind oder angepasst werden können. Verständlichkeit, allgemeine Anwendbarkeit sowie die vereinheitlichte Sprachregelung des Modells von Blake & Mouton (siehe folgende Abbildung) führen zu einer weiten Verbreitung des Verhaltensgitters [Neuberger 2002, S. 511].

Die in obiger Abbildung dargestellten fünf Ausprägungen (oder „Schlüssel“-Führungsverhalten) stehen für 81 unterschiedliche Management-Konzepte, die Blake & Mouton entwickelt haben. Die 5 Haupttypen können nach Blake & Mouton [1980, S. 27] & Staehle [1987, S. 558] wie folgt beschrieben werden.

1/1: Das Laissez-faire⁷⁸-Führungsverhalten entwickelt wenig Interesse, weder am Mensch noch an der Leistung. Das Verhalten der Führungskraft zeichnet sich durch äußerst geringe Einwirkung auf den Arbeitsprozess aus. Diese Verkümmern des autoritären Kontrollverhaltens erhebt minimale Anstrengungen, dass erforderliche Arbeitsleistungen erbracht werden oder das Betriebsklima durch den Einfluss der Führungskraft verändert wird. Im Sinne eines offenen Systems erlebt dieses Führungsverhalten eine stärker werdende Selbststeuerung der Mitarbeiter (kann im positiven Sinne zu hoher Eigenmotivation und Verantwortungsbereitschaft führen) und eine ungesteuerte Veränderungsenergie. Diese kann positiv als auch negativ wirken, wobei die Zielausrichtung durch das Management ausbleibt. Im Sinne von Offenheit und Kreativität kann dieses Verhalten zu schnellen Veränderungen führen und zu einem Höchstmaß an Anpassungsbereitschaft, wobei unerwartete Richtungsschwankungen nicht ausgeschlossen sind [Wheatley 1997, S. 114ff].

1/9: Die extreme Ausprägung des Interesses am Menschen (human touch) fördert eine freundliche Arbeitsatmosphäre und eine freundliche Beziehungsgestaltung. Die sorgfältige, warmherzige und verständnisvolle Beachtung der zwischenmenschlichen Interaktion (Kumpel-Management) kann zu einem geringen Arbeitstempo führen, und der geringen Einflussnahme der Führungskraft auf die Leistungserbringung [Ebeling 2001, S. 29].

9/1: Die extreme Ausprägung des Produktivitätsinteresses fördert eine anonymere Arbeitsatmosphäre. Autorität und Gehorsam als menschliches Interaktionsgeflecht zwischen Führungskraft und Mitarbeiter können zu einer hohen Organisationseffizienz und Leistungskonstanz durch stark reglementierende Arbeitsbedingungen führen. „Es kann von einem harten Führungsstil gesprochen werden, der stets autoritäre Züge trägt“ [Lattmann 1982, S. 334].

5/5: Der Kompromiss zwischen Leistungs- und Mitarbeiterorientierung steht für den Balanceakt zwischen autoritärer Leistungsforderung und kooperativer Vertretung von Mitarbeiterinteressen. Das gemäßigt autoritäre Führungsverhalten kann leicht zum autoritären Verhalten 1/9 überwechseln, wenn sich der Leistungsdruck auf die Führungskraft erhöht. Der Mittelweg ist zudem auch ein Verhalten, das die Konfliktbereitschaft senkt und den Weg des geringsten Widerstandes sucht. Lattmann [1982, S. 335] bezeichnet dies auch als *Stil der Mitte*.

9/9: Die extreme Form von Leistungs- und Mitarbeiterorientierung wird in hoch engagierten Teams mit einer überdurchschnittlichen Arbeitsleistung deutlich. Gemeinsamer Einsatz und gegenseitige Unterstützung anstelle von einseitigen Kontrollen durch die Führungskraft führt zu einer Beziehung von Respekt und Vertrauen [Beitz 2000, F80, 011-015]. Nach Hentze [1986, S. 120] postulieren nicht nur Blake & Mouton den Führungsstil 9/9 als erstrebenswert, Zander [1977, S. 132], Staehle [1990, S. 315], Gallati [1977, S. 22] Weinert [1998, S. 429] und Pfützner [1979, S. 20f] sehen in der beiderseitigen Orientierung, die geprägt ist von Vertrauen, von der Delegation von Verantwortung, von der dialektischen Kommunikation und Konfliktlösung, die günstigste Ausgangsbasis für ein optimales Führungsverhalten und für den daraus resultierenden Führungserfolg.

78 Zur Verdeutlichung des laissez-fairen Führungsverhaltens verweise ich auf die Erläuterungen zum bipolaren Kontinuum von Tannenbaum & Schmidt in Kapitel 3.4.1 und meine Ausführungen in Kapitel 3.4 über die klassische Unterscheidung der Führungsstile nach Lewin.

Die Versuchung, den Führungsstil (9/9) als „optimal“ und unter allen Umständen erfolgsversprechend zu bezeichnen, kann empirisch nicht eindeutig belegt werden [Pfützner 1991, S. 35] & [Neuberger 1995, S. 190] & [Berthel 1997, S. 75].

Die meisten empirischen Untersuchungen, mit dem Fazit diesen Führungsstil (9/9) als erfolgsversprechend zu postulieren, sind durch Auswertungen von Mitarbeiteraussagen erhoben worden. Hierzu kritisiert Neuberger [2002, S. 420], dass die Mitarbeiter ein subjektiv existierendes Führungsverhalten beschreiben und die Rückmeldung nur einseitig ausdrücken. Hinzu kommt, dass die spezifischen Eigenarten der Führungsperson und die Eigenarten der Situation durch die Fragen oft nicht abgebildet werden und auch der gefolgerte Führungserfolg nicht direkt mit den Antworten in Zusammenhang gebracht werden kann. Hilb [2001, S. 198] umschreibt die Ausprägungen von Initiating Structure und Consideration auch im Sinne von *Hard-Management und Soft-Management*, wobei der Kompromiss zwischen Soft- und Hard-Management als *Allwetterstrategie* der Führung aufgefasst wird. Bei der Betrachtung der „Allwetterstrategie“ wird deutlich, dass der Führer aufgabenorientiert motiviert und beziehungsorientiert interessiert ist, was in Anlehnung an Wunderer [2000] als situative Erfolgsstrategie im Verbund der beiden Faktoren anzusehen ist. Die von Wunderer aufgestellte prosoziale Abhängigkeit ist jedoch nicht unbedingt nur auf die beiden Faktoren der Mitarbeiter- und Leistungsorientierung zurückzuführen, sondern auch auf die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens. Auch in den Grid-Seminaren⁷⁹ steht das Erkennen des eigenen Führungsverhaltens und die Entwicklung zum 9/9 Führungsverhalten im Vordergrund, wobei dies noch keine Erfolgsdiagnosemöglichkeit für eine situativ angepasste Führung ist [Scholz 1993, S. 457f].

Gallati [1977, S. 21f] umschreibt die zwei Kriterien zur Auswahl des Führungsstils mit dem *sozio-emotionalen Aspekt* (gemeint ist die Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter) und der *Leistungswirksamkeit*, welche die Effizienz des eingesetzten Führungsstils zur Zielerreichung umschreibt. Hierbei wird deutlich, dass in bestimmten Situationen gewisse Führungsverhalten hilfreich sind, sozusagen zur Situation passen, um die Zielerfüllung zu begünstigen. Das Kriterium des „fit“ (passen) liegt nicht in der Größe des Führungserfolges, sondern darin, dass die Voraussetzungen für den Erfolg durch die entsprechende Führungsqualität gegeben sind [Kristof 1996, S. 48f], [Schreyögg 1995, SP. 93–1005], [Gebert 2002, S. 63].

Diese empirischen Ansätze besagen, dass es weder gute noch schlechte Führungskräfte gibt, sondern nur situativ effiziente oder ineffiziente Führungskräfte [Mayer/Herwig 1970, S. 547]. Grundsätzlich wird dabei bestätigt, „... dass Mitarbeiterorientierung deutlich häufiger mit Zufriedenheit korreliert als Aufgabenorientierung. Was allerdings die Leistungseffizienz anbelangt, sind keine derartigen Unterschiede festzustellen“ [Neuberger 1995, S. 143].

Andere Autoren sprechen hier sogar von einer eher schlechten Vorhersagequalität von Erfolgsindikatoren (d. h. eher geringem Zusammenhang) von Leistung und Zufriedenheit durch consideration und initiating structure [Wagner 1994, S. 315ff] & [Gebert 2002, S. 50]. Allgemein lassen die Erklärungsansätze die Kritik zu, dass etwaige Umfeldeinflüsse als bedingende Größen des Führungserfolges eher unberücksichtigt bleiben und der Rück-

79 Grid-Seminare stellen Führungskräfte Trainings dar, die auf den Theorien und Aussagen des Verhaltensgitteransatzes von Blake & Mouton basieren.

schluss von Führungserfolg als bedingende Größe auf Mitarbeiterorientierung und Leistungsorientierung der Führungskraft unbetrachtet bleibt.

Wird die zweidimensionale Betrachtung zwischen dem Grad dirigierendem und dem Grad sekundierendem Verhalten unterteilt, so lassen sich 4 Führungsstile nach Blanchard et al. [2002, S. 49] unterscheiden, die jedoch bei näherer Betrachtung stärker in den eindimensionalen Ansatz der Führungsstildifferenzierung passen.

Interessant ist dabei, dass Blanchard et al. im Weiteren den eigenschaftstheoretischen Ansatz wählen und die Ausprägung der Führungsstile in Beziehung mit der Entwicklungsstufe nach Kompetenz und Engagement setzen. Dabei werden zwei Hintergründe offenbart. Erstens können Kompetenz und Engagement entwickelt werden und auch erfolgreiches Führungsverhalten erlernt werden (als ein Ansatz für die allgemeine Implementierung von FKT). Zweitens proklamieren sie den *situativen Führungsstil* als die Vielfalt und Varianz aller Ausprägungen und Akzeptanz bei den Mitarbeitern [Blanchard et al., 2002, S. 69ff].

Die Diskussion über die situative Effizienz des Führungsstils und die Diskussion über erfolgsbedingendes Führungsverhalten lässt darauf schließen, dass nicht nur die Dimension der Mitarbeiter- und Leistungsorientierung allein maßgeblich für das Führungsverhalten und den Führungserfolg ist. Es bleibt fraglich, ob die Komplexität der Führungsbedingungen überhaupt in ein monokausales oder zweidimensionales Beziehungsmodell reduziert werden kann⁸⁰.

3.4.3 Mehrdimensionale Ansätze für die Ausrichtung erfolgreichen Führungsverhaltens

Neuberger [1976, S. 230–233] beschreibt hierzu u.a. die Mehrdimensionalität situativer Führung durch die drei operationalisierten Subskalen der Kontingenztheorie nach Fiedler [1967]⁸¹:

1. FGB = Führer – Geführten-Beziehung: d. h. eine gegenseitige Unterstützung
2. AS = Aufgabenstruktur: d. h. eine klar definierte und strukturierte Aufgabe erleichtert die Zielerreichung⁸²

80 Auch die Kritik und teilweise widersprüchlichen Ergebnisse beim Versuch die „optimale“ 9/9-Ausprägung des Führungsverhaltens nach Blake & Mouton zu belegen, war Ausgangspunkt für mehrdimensionale Betrachtungsweisen und die damit verbundene Kontingenztheorie von Fiedler.

81 In: Neuberger, Führen und führen lassen, 2002, S. 497- 499 steht Fiedlers Kontingenztheorie unter den eindimensionalen Ansätzen, obgleich er von mehreren Charakteristika spricht. Breisig [2002, S. 58] beschreibt den durch die drei Subskalen bedingten Führungsstil mit zwei Dimensionen von Aufgaben- und Personenorientierung. Im Lehrbrief der TU-Chemnitz wird eindeutig darauf verwiesen, dass „Der Führungsstil ... von Fiedler als eindimensionales Konzept“ entwickelt wurde. Vgl. http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5/lehrbrief/lb323_3.htm vom 15.08.2002. Ich habe den Ansatz von Fiedler bewusst in Anlehnung an Brandl [1989, S. 69] unter mehrdimensionalen Ansätzen gelassen, da bei einer retrospektiven Analyse der Führungsstil ebenso die drei Subskalen (FGB, PM und AS) bedingt und wesentlich komplexer ist als eine mögliche erste Deutung erahnen lässt und der Bezugsrahmen für das Führungsverhalten durch den Führungsstil der Führungskraft, den situativen Bedingungen der zu führenden Gruppe und den organisatorischen Bedingungen geprägt ist.

82 Donaldson [1995, S. 40] und Gresov [1989, S. 448] machen hierzu deutlich, dass die Aufgabenstruktur im Sinne von Aufgabenkomplexität eine Beziehung zum Führungserfolg über die Stimmigkeit und Widersprüchlichkeit der Aspekte von Führungssituation und Führungsverhalten aufweist. Die Aufgabenstruktur wird in diesem Zusammenhang in den FKT mit dem Reifegradmodell von Hersey & Blanchard an die Führungskräfte vermittelt. Sie wird zur bedingenden Einflussgröße des Führungsverhaltens.

3. PM = Positionsmacht: d. h. eine legale Macht des Führenden zu belohnen und zu bestrafen, hilft formaler Aufgabenerledigung

Das zentrale Ergebnis ist auch hier die Ausprägung von Beziehungs- und Aufgabenorientierung, wobei die Beziehung zwischen Führendem und Geführtem der Positionsmacht des Führenden und der Aufgabenstruktur unterliegt (Mehrdimensionalität). Die Leistungserbringung kann bei einer schwachen FGB Ausprägung durch die PM der Führungskraft determiniert werden. Im Gegenzug, kann eine charismatische und den Mitarbeitern sympathische Führungskraft ohne starke PM die gleiche Leistungsorientierung erzielen. Die Situation von FGB, PM und der Aufgabenstruktur AS erfordert demnach ein situativ unterschiedliches Führungsverhalten des Vorgesetzten.

Diese mehrdimensionale Betrachtung von Fiedler [1967] wird für die Vermittlung von Führungswissen und von Verhaltensdirektiven in der Praxis eher selten genutzt, da die Veranschaulichung der vorab genannten Theorien wesentlich plakativer und schneller vermittelbar erscheint⁸³.

Der Kern des Modells von Fiedler, der sogenannte LPC-Score⁸⁴, scheint für viele weitere Befragungen als Grundlage gedient zu haben⁸⁵. So ist die Bewertungsskala und die grafische Auswertung Basis für viele weitere technologisch, instrumentell orientierte Führungsstudien gewesen [Scholz 1993, S. 443].

Zur Studie von Fiedler stelle ich die einseitige Betrachtung der Positionsmacht (PM) des Führenden in Frage, da die Bewertung durch die Mitarbeiter mittels MAF oder MAB zu einem wesentlichen „Machtfaktor“ im betrieblichen Ablauf und zu einer bedingenden Größe für das Führungsverhalten geworden ist. Ebenso vorstellbar wäre, dass das Gruppenergebnis unabhängig vom Verhalten des Vorgesetzten sein könnte. Das Kontingenzmodell lässt zudem die Frage offen, ob es sich hierbei um ein reines Reaktionsmodell handelt oder ob adaptive Komponenten auch in umgekehrter Richtung beeinflussen können.

Neuberger [1995, S. 181f] kritisiert zudem, dass andere Autoren die Ergebnisse der Kontingenztheorie im Regelfall nicht bestätigen konnten und auch die Mitarbeiter Fiedler's zum Teil größere Probleme hatten, ihre Resultate als theoriekonform auszulegen. Trotzdem führt Neuberger weiter aus, ist die Mehrdimensionalität im Sinne von Schwierigkeit der Situationserfassung und der Komplexität von bedingenden Variablen nicht zu vernachlässigen.

Auch Lattmann [1975, S. 20ff] stellt die nicht zu vernachlässigende Komplexität einer ganzheitlichen Betrachtung der Führung heraus. Die Komplexität der bedingenden Einflussgrößen und damit die Erkenntnis, dass es keinen grundsätzlich richtigen oder günstigen Führungsstil zur Beherrschung der Komplexität gibt hat Vroom & Yetton [1973] dazu angeleitet, Führungsstile aufzustellen [ebenda, S. 13], die analog dem Kontinuum von Tannenbaum & Schmidt [1959] in situativ differenzierte Klassifizierungen hinsichtlich der

83 Gebert [2002, S. 74] schreibt hierzu, dass jedoch gerade dieses Wissen „... für die Praxis bedeutsam ist, denn die kontingenztheoretische Forschung klärt darüber auf, dass die partizipative Führung unter spezifischen Randbedingungen außerordentlich erfolgsbedeutsam sein kann ($r = .83$), unter anderen Randbedingungen für den Führungserfolg dagegen schädlich ist ($r = -.58$)“.

84 LPC bedeutet Least preferred Coworker

85 Federführend sei hier Hunt erwähnt, der eine Vielzahl von Beiträgen zur Kontingenztheorie der 2. Generation (Das „Multiple Influence Model of Leadership“) beisteuerte vgl. Hunt/Osborn [1982, S. 47f] oder Hunt/Blair [1985, S. 88ff] oder Hunt/Sekaran/Schriesheim [1982, S. 161ff].

Entscheidungsfindung und der Entscheidungsakzeptanz ausgerichtet sind. Hieraus entstanden Modelle zur Entscheidungsfindung nach Qualität, Schnelligkeit und Akzeptanz, die gerade für die Führungspraxis als wichtiger Aufgabenprozess angesehen werden können (vgl. Kapitel 2.1.2).

Allenbeck [1977, S. 100f] führt vertiefend aus, dass allein der Umkehrschluss des Zusammenhangs zwischen Führungsstil und Führungserfolg (d. h. bei einer hohen Teamleistung kann der Vorgesetzte kooperativer und weniger autoritär kontrollierend mit seinen Mitarbeitern arbeiten als bei ungenügenden Leistungsresultaten, die das direkte Eingreifen der Führungskraft erfordern) die eindimensionale Kausalität von Führungsstil zu Führungserfolg fragwürdig macht. Allenbeck [a.a.O.] schreibt weiter, dass bei vielen Studien die Leistung (im Kontext des Führungserfolges) als zeitlich nachfolgende und bedingte Variable zu der bedingenden Variablen des Führungsverhalten gesetzt wird. Dabei kann die Mitarbeiterleistung eine zeitgleiche oder sogar vorgeschaltete Bedingung zum Verhalten des Vorgesetzten sein. Die Etablierung einer Arbeitsgruppe, die Dauer der interaktiven Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie die Fluktuation im Team können dabei eine Rolle spielen.

Anders als beim zweidimensionalen Ansatz von Blake & Mouton hat Reddin die drei Faktoren Führungsstil, Situation und Erfolg zu einer Theorie zusammengefasst, bei der sich die Grundstile von Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung auf einer dritten Achse der Effektivität situativ unterschiedlich darstellen [Neuberger 1995, S. 191f].

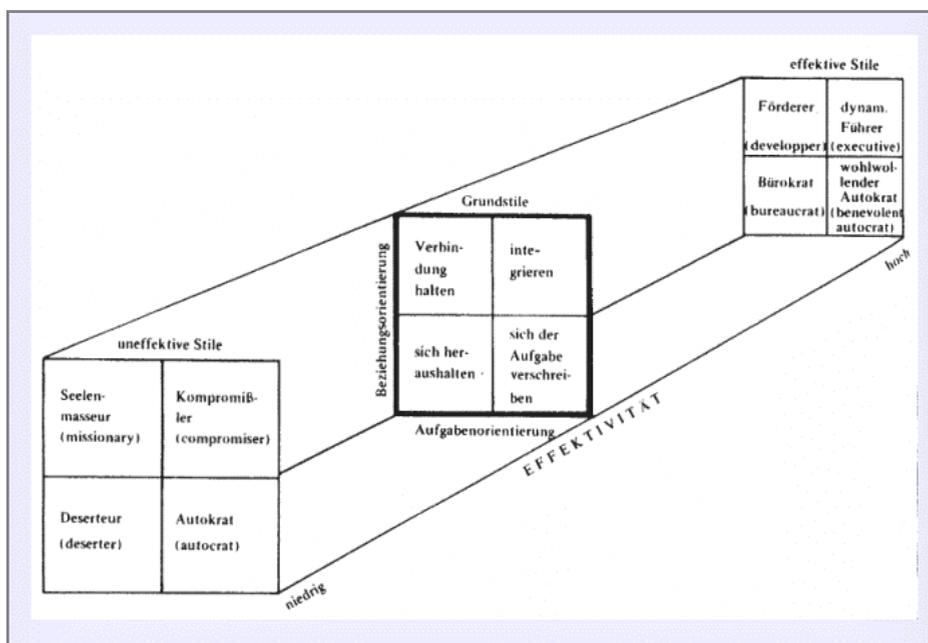


Abbildung 24: Dreidimensionale Ausprägung des Führungsstils nach Reddin

(Quelle: Neuberger [1996, S. 192] und Scholz [1993, S. 459])

Die Grundstile von Reddin ähneln den sehr stark differenzierten Quadranten von „sekundierendem“ und „dirigierendem“ Verhalten nach Blanchard et al. [2002, S. 49] und bedürfen daher keiner weiteren Erläuterung.

„Aber anders als für Blake & Mouton gibt es für Reddin keinen generell optimalen Führungsstil; er hält jeden der 4 Grundstile unter bestimmten Bedingungen für effizient und unter anderen Bedingungen für ineffizient“ [Neuberger 2002, S. 516].

Die Effizienz ist für die Betrachtung eines eventuell vermittelbaren und erfolgreichen Führungsverhaltens von Interesse, da besonders die Bewertung von Führungsperformance und Führungserfolg zunehmend mit dem Zielerreichungsgrad messbarer Größen des Unternehmens- oder Organisationserfolges gleichgesetzt wird. Diese gedankliche Verknüpfung reduziert die komplexen Bedingungen des Führungsverhaltens und des Führungserfolges auf quantifizierbare Messgrößen, wobei zu beachten ist, dass der Organisationserfolg selbst eine bedingende Größe für das Führungsverhalten und den Führungserfolg sein kann.

3.4.4 Zusammenfassung der unterschiedlich dimensional Ansätze

Bei der ganzheitlichen Betrachtung von Führung darf die Komplexität der Führungsverhaltensbedingungen und der Führungserfolgsbedingungen nicht unbeachtet bleiben. Eine Führungskraft muss beispielsweise eine Vielzahl komplementärer, partiell widersprüchlicher Erwartungen (vgl. Kapitel 2.3.1) oder Führungsrollen (siehe Kap. 3.3) erfüllen [Denison et al. 1995, S. 528].

„Je mehr die Führungskraft verschiedene, komplementäre Rollen tatsächlich erfüllt, desto mehr kann man dieses Führungshandeln mit Recht als ganzheitlich bezeichnen“ [Gebert 2002, S. 59].

Weil die Komplexität der Führung (s.o.) durch die Modelle von Yukl oder Reddin für die allgemeintheoretischen Ansätze erweitert wird, dabei jedoch einen erheblichen Erklärungsbedarf aufwirft und sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter stärker in die Erkenntnisse der Führungsforschung einsteigen müssen⁸⁶, möchte ich in Anlehnung an Yukl⁸⁷ und Hunt⁸⁸ einen überschaubaren Eindruck vermitteln, wie die Führungsforschung den komplexen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg diskutiert. Dabei geht es laut Jumpertz [S. 38, 2003b] nicht nur um Komplexität, sondern auch um Dynamik. Mit „Dynaxibility“ bezeichnet daher Jumpertz [ebenda] die Fähigkeit der Führungskräfte, durch ihr adäquates Führungsverhalten mit Komplexität und Dynamik umzugehen.

Nachstehende Abbildung macht deutlich, dass das Führungsverhalten im Kontext unterschiedlicher Beeinflussungen steht, es selbst wiederum andere Größen beeinflusst. Die unterschiedlichen Theorien über Situation, Rolle und Eigenschaft der Führungskraft gehen

86 Hierzu schreiben Frieling & Sonntag [1999, S. 499ff], dass die Annahme einer relativ niedrigeren Komplexität von Führungsbedingungen besonders in produzierenden Bereichen sich vielfach zum heutigen Zeitpunkt geändert hat. Die Komplexität der Führung sollte als Wissensvermittlung nicht in eine zu abstrakte Vereinfachung und Instrumentalisierung verfallen.

87 Yukl [1998] hat hierzu das „Multiple Verbindungs Modell“ aufgestellt.

88 Hunt/Osborn [1982] haben in ähnlicher Art und Weise das „Multiple Influence Model of Leadership“ aufgestellt.

dabei ebenso in meine Betrachtung mit ein wie die Attribution des Mitarbeiterverhaltens [Brandl 1989, S. 79]. Das Bild hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, es soll vielmehr verdeutlichen, dass teilweise bedingte Aspekte von bedingenden Aspekten nicht zu trennen sind und die Komplexität in Zusammenhang mit dem angestrebten Führungserfolg nicht auf einen einzigen Aspekt zurückzuführen ist.

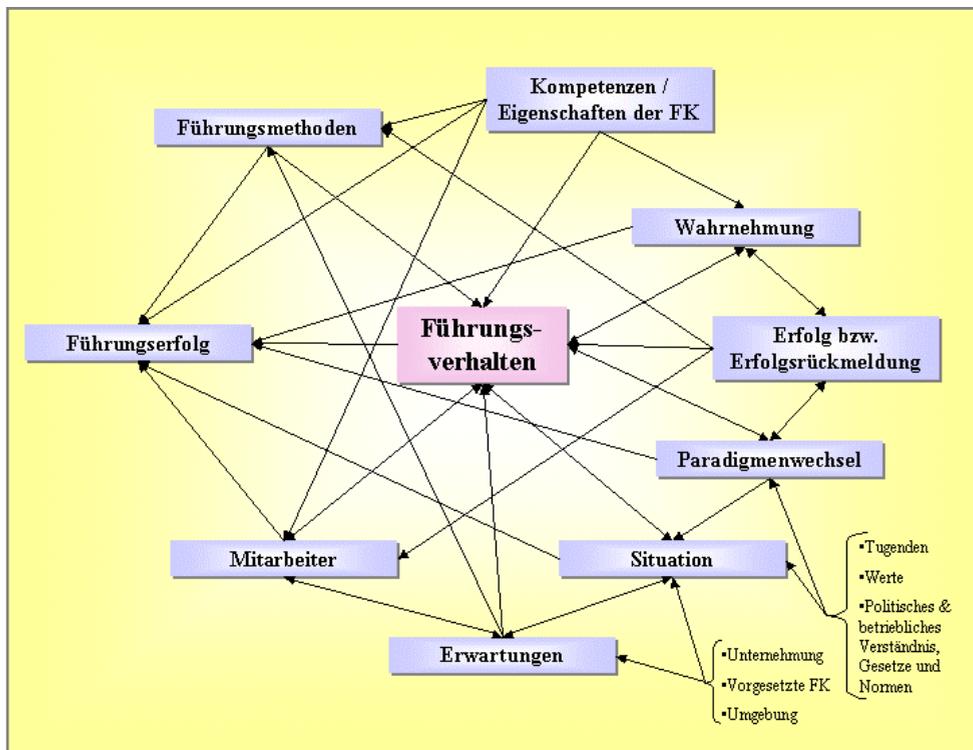


Abbildung 25: Mehrdimensionalität der Bedingung des Führungsverhaltens
(Quelle: der Verfasser)

Nieder [1998, S. 5] sieht nicht nur das Führungsverhalten sondern die Gesamtheit der Unternehmensprozesse mit einer komplexen Vernetzung von lebenden Organismen gleichgesetzt. Nach Mumford & Connelly [1991, 289ff] könnte das Führungshandeln auch mit der Handhabung von Komplexität erklärt werden. In der LEAD-Studie (hier: Leader Effectiveness and Adaptability Description) von Hersey & Blanchard [1977] wird hierzu der „Adaptability“-Wert festgehalten.

Die Varianz des angewendeten Führungsstils könnte mit dem Komplexitätsgrad steigen. Malik [2001, S. 67] sieht Komplexität als ein Problem des Managements, wobei es nicht darum geht die Komplexität zu reduzieren, sondern ein vernünftiges oder richtiges Verhalten im Bereich hoher Komplexität anzustreben. Hierzu schreibt Brandl [1989, S. 109], dass das Problem der Erfassung, Beschreibung und Handhabung von Komplexität im Zentrum kybernetisch orientierter Systemtheorien steht, das verdeutlicht, dass der Versuch nahe

liegt, systemische oder methodische Regelungen zur Komplexitätsbeherrschung einzusetzen.

Im Zusammenhang von hoher Komplexität der Führungsbedingungen und der Varianz situativ angepasster Führungsstile wird auch nicht von einem einzig optimalen Führungsstil oder Führungsverhalten gesprochen. Nach Rosner [1991, S. 90] und Blanchard et al. [2002, S. 43 und S. 48] gibt es dies nicht. Erfolgreiches Führungsverhalten kann nach Rosner [1991, S. 90] und Blanchard et al. [2002, S. 43 und S. 48] nur aus den organisationspezifischen Rahmenbedingungen und dem Selbstverständnis des Führenden für eine herausgegriffene Aktion situativ ausgewählt sein und entsprechend an den Zielen gemessen effizient oder ineffizient sein. Dies würde auch die Überlegungen des dreidimensionalen Modells von Reddin stützen.

In diesem Bezug stellt Dörner [1989] im Rahmen seiner Forschungen fest, dass Führungskräfte nicht immer der Komplexität von Problemen und der Verhaltenskomplexität gewachsen sind [Denison et al. 1995, S. 528], und sich deshalb gerne auf monokausale Regeln oder Ursachenanalysen stützen und sich für die eigene Führungsarbeit auf abgesicherte Aspekte oder Methoden berufen [Gebert 2002, S. 34]. Dieser Hintergrund zeigt, dass bei der Vermittlung eines erfolgreichen Führungsverhaltens sowie bei der Bewertung dessen, einzelne anzuwendende Methoden herangezogen werden, an denen das Führungsverhalten gemessen und mit denen eine erfolgreiche Führungsarbeit beschrieben werden kann und soll.

3.5 Zusammenhänge zwischen Anwendung von Führungsmethoden bzw. Führungsmodellen und Führungserfolg

Wegen der evidenten Problematik einer individuumsorientierten Führungserfolgsbestimmung sowie der Komplexität von Verhaltensbedingungen und Verhaltensausrägungen gehen viele praxisorientierte Ansätze von Modellen, Methoden oder einer Zusammenfassung von Techniken und Instrumenten (teils in Grundsätzen oder Systemen verankert) aus. Diese sollen dazu beitragen, die Führung stärker zu instrumentalisieren (im Sinne von steuerbar machen), zu operationalisieren (im Sinne von Richtlinien festlegen) und zu standardisieren (im Sinne von vereinheitlichen) sowie zum leichteren Verständnis für ein erwünschtes oder erfolgsversprechendes Führungsverhalten beitragen. Allgemein lassen sich zunächst folgende Bezeichnungen kategorisieren:

- Führungskonzeptionen [Jeuschede 1994]
- Führungsmodelle [Kieser et al. 1987]; [Steinle 1978]
- Führungsprinzipien [Baumgarten 1977]
- Führungstechniken [Stahle 1989]
- Management-Instrumente [Probst 1993]; [Jeschke 1992]; [Rosner 1991]; [Koreimann 1982]; [Ulrich & Krieg 1974], Ebeling [2001, S. 36]
- Management-Konzepte [Bleicher 1996]; [Malik 1981]
- Managementsysteme [Schwaninger 1994]; [Haberkorn 1997]; [Kirsch 1992]
- Management-Techniken [Stroebe 1999]
- Managementprinzipien [Pfützner 1991]

Viele der Bezeichnung werden synonym verwendet oder erhalten erst durch die explizite Beschreibung der Autoren ihre eigentliche Ausprägung⁸⁹. Ich möchte für meine weitere Untersuchung nur die wesentlichen Bezeichnungen definieren, da sie für meine empirische Untersuchung von Wichtigkeit sind.

*Führungsgrundsätze*⁹⁰ sind präskriptive Aussagen, die Aufgaben, Rechte und Pflichten von Führungskräften festlegen, um das Führungshandeln der Führungskräfte im Unternehmen danach auszurichten [Breisig 1990d, S. 56]. Führungsgrundsätze bieten Sicherheit und Orientierung für ein anzustrebendes Führungsverhalten.

Es handelt sich um schriftlich fixierte Verhaltenserwartungen, die die unternehmensspezifischen Interaktionen und in der Hauptsache das Führungsverhalten beschreiben.

*Führungsmodelle*⁹¹ scheinen eher generalisierte idealtypische Verhaltens- und Handlungsempfehlungen für ein effizientes oder effektives Führungsverhalten zu beschreiben. Führungsmodelle dienen daher als konzeptionelle Grundlage für unternehmensspezifische Führungskonzepte, die aufgrund branchen- und unternehmensbezogener Besonderheiten und der Selektierung von Führungsmethoden sich zu aufgestellten Führungsgrundsätzen verschmelzen [Breisig 1990d, S. 59].

Bei näherer Betrachtung scheinen fast alle Führungsgrundsätze und Modelle ähnliche Aspekte zu beinhalten. Nach Breisig [1990d, S. 66–77] sind diese Aspekte beschrieben durch einen kooperativen Interaktionsstil, eine wirtschaftlich ökonomische Ausrichtung des Vorgesetztenverhaltens, eine Vereinbarung und Verfolgung von Zielen und Kriterien für die Entscheidungsfindung und Informations- oder Kommunikationsprozesse⁹². Die Erkenntnis der systematisch zusammengestellten Führungsmodelle oder Führungsgrundsätze hebt einzelne sozialtechnische Führungsmethoden besonders heraus, die oftmals synonym mit Managementinstrument bezeichnet werden.

Obgleich sich scheinbar viele Autoren (siehe oben) für die vereinheitlichende Begriffsbezeichnung *Management-Instrument* entscheiden, verweist Scholz [1993, S. 400] darauf, dass Führungs- oder Managementinstrumente nur Hilfsmittel zur Führung (z. B. Aufgabenbeschreibungen) sind und Führungstechniken nur spezielle Formen der Instrumente darstellen. Führungsmodelle dagegen systematisieren nach Scholz [a.a.O.] mehrere Komponenten der Personalführung (und deren Instrumente oder Techniken) und bringen sie zueinander in Verbindung.

Ich möchte für meine Untersuchung die Begrifflichkeit der Führungsmethoden weiter vertiefen, begründet durch den Focus des Begriffs „Führung“ (siehe hierzu Kapitel 2.3.3) und

89 Es sollte hier unbedingt darauf hingewiesen werden, dass die erwähnten Bezeichnungen deutliche inhaltliche Unterschiede aufweisen, obgleich diese Unterschiede nicht von allen Autoren gleichsam mitgetragen werden.

90 Führungsgrundsätze leiten sich stark von Unternehmensgrundsätzen ab und zeigen einen deutlichen Praxisbezug. Sie werden teils auch als Führungsleitsätze oder Führungsprinzipien in Unternehmen aufgestellt.

91 Führungsmodelle werden auch als Managementmodelle bezeichnet. Vgl. Jeschke [1992, S. 1]. Das Spektrum dieser Modelle reicht etwa von Modellen des Operations Research über die unterschiedlichen Zusammenfassungen von Managementmethoden (die auch als „Management by“-Techniken hohen Beliebtheitswert erlangen) über das Harzburger Modell bis hin zu verschiedensten weiteren Modellen einzelner Führungsforscher und Managementschulen (Vgl. St. Galler Management Modell oder das 7-S Modell von McKinsey)

92 An diesem Punkt möchte ich vorweg nehmen, dass ich in meiner empirischen Untersuchung ähnliche Aspekte als erfolgsbedingend analysiert habe.

dem angestrebten Vergleich mit der Methodenlandschaft des Mercedes Benz-Produktions-Systems (MPS).

Führungsmethoden dürfen „... als pragmatische Techniken der Darstellung des Führungsphänomens im Allgemeinen und als Durchsetzung bestimmter Auffassungen über die Führung im Besonderen verstanden werden“.⁹³

Ausgehend von dem Harzburger Modell (vgl. Kapitel 3.5.1), als einem schon fast historischen Ansatz zur kollektiven Personalführung und Basis vieler weiterer Managementansätze, lassen sich in Anlehnung an Scholz [1993, S. 471] systematisch zusammengestellte Partialmodelle der Führung hervorheben (vgl. Kapitel 3.5.2), die aufgrund ihrer Systematik und Transparenz zunehmend an Bedeutung gewinnen⁹⁴, um im Unternehmen erfolgsversprechende Handlungs- und Verhaltensrichtlinien im Sinne von anzuwendenden Methoden aufzustellen⁹⁵. Eine herausragende Stellung kommt in diesem Zusammenhang der Methode Führen mit Zielen oder Zielvereinbarungen (MbO) zu⁹⁶, welche letztlich überleitet zu kybernetischen Führungsmodellen als informationsorientierte Personalführung mit Regelungscharakter (vgl. Kapitel 3.5.4).

Scholz [1993, S. 471] sieht Erfolgsbeteiligungen als Anreizsysteme und bedeutsame Methode an, die zunehmend in Führungs- und Unternehmensgrundsätzen verankert wird⁹⁷. Erfolgsbeteiligungen habe ich in Kapitel 2.3.4 in meinen Ausführungen über Motivation und in Kapitel 2.5.2 in meinen Ausführungen über die Bewertung von Führung beschrieben und gehe daher hier nicht mehr separat darauf ein.

Von den genannten Kategorisierungen, die im folgenden weiter beschrieben werden, sollte der Begriff Managementsystem getrennt werden. *Managementsysteme* werden als institu-

93 Ebeling [2001, S. 37] bezieht sich bei der Entstehung von Führungsmethoden auf die Bedürfnisse der Praxis, Führung zu instrumentalisieren und zu standardisieren, um sie besser bewältigen zu können. Seine Ausführungen stehen in Anlehnung an Rühli [1992, S. 22] und Ulrich & Krieg [1987, S. 622].

94 Pfützner [1991, S. 40] beschreibt den Boom Führungsmethoden inhaltlich zu systematisieren, mit der Darstellung von bekannten Methodenpakete wie Management by results, by Motivation, by Breakthrough, by Systems, by Rules and Procedures, by Planning and Controlling etc., was Aufschluss über die Vielfalt und Kreativität aufgestellter Bezeichnungen und begrifflicher Deutungen der Führungsmethoden in der Literatur gibt.

95 Die vermittelten Methoden stellen dabei zentrale Nutzenerwartungen des Unternehmens dar [Böhnisch et al., 2003, S. 39], während die Bewertung von Führungserfolg und Führungsp performance durch eigene Führungsmethoden ermöglicht werden, die wiederum auf vermittelte Aspekte bzw. Kriterien basieren.

96 Sowohl in der Vermittlung als auch in der Bewertung der Führung werden einzelne Methoden priorisiert, wobei sich die Priorisierung der Methode „Management by Objectives (MbO)“ in der Literatur von [Bay 1994], [Fendrich 1995], [Busch 1995], [Frink/Ferres 1998], [Hartmann 1997], [Innerhofer 1999], [Mali 1972], [Mühlberger 1995], [Pfützner 1991], [Rehm 1995], [Ströbe 1999] etc. andeutet. Vgl. hierzu auch Kapitel 3.5.3

97 Breisig [1990d, S. 59] berichtet darüber, dass in der Literatur und in der Praxis Führungsgrundsätze häufig in einem Atemzug mit Unternehmensgrundsätzen genannt werden, wobei beide Begriffe teilweise synonym verwendet werden. Ich möchte hier jedoch den Ansatz wählen, dass Führungsgrundsätze Teil von Unternehmensgrundsätzen sind und gemäß Hohl [1996, S. 20ff] sich auf die Interaktionen des Unternehmens beziehen, die durch Führungskräfte bedingt sind oder die Führung bedingen, während Unternehmensgrundsätze alle Aktionen und Handlungen im Unternehmen sowie das grundlegende Ziel und die Ausrichtung der Unternehmung selbst beschreiben.

tionalisierte Systeme zur Unterstützung der Führung aufgefasst⁹⁸ und geben zunächst keinen Ausdruck über die Verhaltensweisen der Führung⁹⁹.

In den folgenden Teilkapiteln wird ein grober Überblick über die für meine Untersuchung wichtigsten Modelle und Methoden dargestellt. Für den Vergleich mit der empirisch untersuchten Praxis war daher eine Auswahl der Modelle und Methoden notwendig, die sich darin äußert, dass hierzu möglichst vergleichbare und praxisorientierte Vertreter genutzt wurden¹⁰⁰.

Für meine Schlussfolgerungen möchte ich die Bedeutung der Zusammenstellung von Methoden hervorheben, denn zumeist ist nicht nur eine Managementmethode richtig oder erfolgsversprechend. Jeschke [1992, S. 208] spricht bei der Zusammenstellung von Methoden auch vom *Methodenpool*, der ausdrückt, dass es eine variable Menge der zum Einsatz kommenden Methoden geben sollte und eine flexible systematische Zusammenstellung. Für die Diskussion einzelner Module des Gesamtsystems (entsprechend mit Führungsmethoden gleichzusetzen) möchte ich aufgrund einer angestrebten Grundorientierung mit der Philosophie des Harzburger Modells beginnen.

3.5.1 Harzburger Modell

Das Harzburger Modell ist ein von Höhn in den 60iger Jahren entwickelter ganzheitlicher Führungsansatz, der relativ leicht erlernbare Fertigkeiten als Handlungsanleitung idealtypischer Führung darstellt [Scholz 1993, S. 471]. Die normativ, systematisch aufgestellte Führungsvorstellung dient einer einheitlichen Handhabung durch Führungskräfte, einer integrierenden und zugleich steuernden Beeinflussung durch die Unternehmensleitung sowie der Instrumentalisierung von erwarteten Führungsmitteln [Breisig 2002, S. 59]. Der Kern des Harzburger Modells basiert auf der Transformation absolutistisch-patriarcharlicher Führung zu Delegation von Aufgaben und Verantwortung sowie zu der selbständigen Ausgestaltung und Entscheidungsbefugnis von Stelleninhabern unterer Führungsebenen [Höhn 1970, S. 24ff] & [Breisig 1990d, S. 57] & [Höhn 1977, S. 6f] & [Scholz 1993, S. 471f]. Mit der zunehmenden Delegation bzw. fixierten Aufteilung von Aufgaben und Verantwortung aufgrund von Stellenbeschreibungen soll laut Höhn [1970, S. 129] auch das Kontrollprinzip von steter Dienstaufsicht zu Erfolgskontrollen gewandelt werden.

Höhn [1977, S. 6f] beschreibt die wesentlichen Positionen und damit die erfolgsbedingenden Faktoren mit:

98 Auch hier deutet sich eine begriffliche Differenzierung von Management und Führung an. Die Autoren gehen jedoch im Wesentlichen auf die Unterstützungsfunktion der Managementsysteme ein. Vgl. Kirsch [1992, S. 153] & Tropman/Morningstar [1989, S. 9]

99 Jeschke [1992, S. 2] verdeutlicht dies mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und den organisatorischen Bedingungen für die Führung im Gegensatz zu den verhaltensbeschreibenden Prinzipien und Methoden der Führung.

100 Sicherlich ließen sich auch das St. Galler Management Modell (vgl. Jeschke [1992, S. 13ff]) oder das PuK-Modell von Hahn (vgl. Jeschke [1992, S. 26ff]) oder Ansätze von Hax/Majluf oder Mintzberg (vgl. Jeschke [1992, S. 50ff und 63ff]) für die wissenschaftliche Diskussion heranziehen, jedoch den Abstand zur Praxis größer werden lässt. Ich möchte hierzu auch die Schlussfolgerungen Jeschkes [1992, S. 208ff] heranziehen, der deutlich macht, dass eine „Neuorientierung im Bereich der Managementsysteme notwendig ist“.

- Entscheidungen werden nicht mehr nur von der Unternehmensleitung, sondern von den Mitarbeitern und Führungskräften der Ebene getroffen, zu denen sie ihrem Wesen nach gehören.
- Die Mitarbeiterführung erfolgt nicht mehr nur durch den Auftragsprozess von der Führungskraft zum Mitarbeiter, sondern durch festgeschriebene Aufgabenbereiche mit bestimmten Kompetenzen, wonach die Mitarbeiter und Führungskräfte selbständig agieren und entscheiden.
- Mit der Aufgabenteilung wird auch eine Teilung der Verantwortung auf entsprechenden Ebenen und zwischen Führungskräften und Mitarbeitern angestrebt.
- Die Delegation von Aufgaben wird durch die Abnahme von Entscheidungen unterer Ebenen durch die Führung ersetzt, falls diese nicht von einer unteren Ebene getroffen werden können bzw. nicht in deren Verantwortungs- und Aufgabenbereich passen.

Das Harzburger Modell ist in der Wissenschaft nicht unumstritten. Ablehnende Haltungen von Steinle [1975, S. 342], Guserl [1973, S. 244] etc. deuten darauf hin, dass das Harzburger Modell nicht eindeutig argumentiert werden kann. Scholz [1993, S. 473] zeigt z. B. auf, dass das Harzburger Modell zu organisatorischer Zementierung von Einzelaspekten und Einzeltechniken sowie Überorganisation oder zwanghaften Führungsanweisungen und zweifelhafter Mitarbeiterbeteiligung neigen kann.

Ogleich das Harzburger Modell in Zusammenhang mit Unternehmensgrundsätzen ein strategisch erfolgsversprechender Ansatz zur Unternehmenstransformation sein kann, bleibt die Frage nach individuellen und situativen Differenzierungen des Führungsverhaltens offen und somit die Frage nach dem situativ erfolgsversprechenden Führungsverhalten ungeklärt. Gerade durch die vereinfachte Darstellung von Aufgaben und Rollen der Führungskraft sowie der definierten Stellenbeschreibungen mit Aufgaben und Pflichten scheint die Kreativität, Individualität und damit ein möglicher Führungserfolgsansatz nur begrenzt betrachtet.

Allgemein ist der Ansatz von umfassenden Führungsgrundsätzen für die Praxis hilfreich, da Transparenz, Einheitlichkeit, einfache Möglichkeiten der Vermittlung und Bewertung von Führungsverhalten aufgrund einer einheitlichen Basis und einem einheitlichen Verständnis generiert werden. Teilweise finden sich daher unterschiedlich zusammengestellte Führungsmethoden in der Praxis wieder, die ich im nachfolgenden (gemäß den Ausführungen über einen Methodenpool von Jeschke [1992, S. 208]) verdeutlichen möchte.

3.5.2 *Systematisch zusammengestellte Partialmodelle der Führung*

Führungsmodelle und die Zusammenstellung von Führungsmethoden erfreuen sich in der Praxis immer größerer Anwendung [Fiedler 1980], [Wunderer 1983], [Scholz 1993], [Malik 2001]. Die Beliebtheit neuzeitlich abgewandelte Methoden¹⁰¹ zu generieren, wird durch eine Vielzahl von Schriften und Abhandlungen deutlich (Beispiel der Management by...-Schriftreihen), die der Kreativität mancher Autoren zu verdanken ist. Der intentionelle Hintergrund liegt jedoch auf der kybernetischen Regelung von Systemen, Gruppen oder menschlichen Verhaltens (in einem Unternehmen) durch veränderbare Steuergrößen, die

¹⁰¹ Die Führungsmethoden werden auch als Partialmodelle bezeichnet, da sie nicht nur partiell in Führungsmodellen aufgehen sondern auch partiell zum Einsatz kommen können, ohne dass ein Führungsmodell den Bezugsrahmen bildet. Zur Vertiefung vgl. Scholz [1993, S. 476ff].

hier als Managementmethode hinterlegt sind (Beispiel: Management by Decision Rules). Eine erste Differenzierung ist hier zwischen stetigen und diskreten Managementmethoden zu treffen.

Stetige Methoden basieren meist auf graduell abstufbaren und meist permanent angewendeten Stellgrößen, während diskrete Methoden auf eindeutig voneinander abgegrenzten und teilweise partiell eingesetzten Stellgrößen basieren. Die Stellgröße ist in beiden Fällen durch die Interaktion (personell) und den Informationsaustausch (organisationell) begründet [Scholz 1993, S. 477f]. Die folgende Tabelle soll einen Überblick über die Partialmodelle (Führungsmethoden) der Führungsbeziehung liefern.

Partialmodelle der Führung		
Diskrete Führungsmethoden		Stetige Führungsmethoden
<i>Bezug zur Führungsgröße</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Management by Objectives (MbO) oder Partizipatives Management by Objectives (PmbO) ➤ Management by Controll (MbC) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Management by Motivation (MbM) ➤ Management by Participation (MbP) ➤ Management by Delegation (MbD) ➤ Management by Systems (MbS) ➤ Management by Communication (MbCom) ➤ Management by Visions (MbV)
<i>Bezug zur Zustandgröße</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Management by Exceptions (MbE) ➤ Management by Results (MbR) 	

Tabelle 13: Partialmodelle der Führung

(Quelle: Wackenhuth [1995, S. 31], Korndorfer [1992, S. 56f] und Scholz [1993, S. 478])

Die meisten dieser Managementmethoden sind weitläufig in der Literatur beschrieben¹⁰², daher möchte ich im folgenden nur eine Kurzbeschreibung liefern und mögliche positive Einflussgrößen auf den Führungserfolg diskutieren.

Management by Exceptions (MbE) ist ein Führungsansatz, der das Eingreifen in den Prozess nur dann vorsieht, wenn Abweichungen von den vereinbarten oder angestrebten Zielen oder Zukunftsvorstellungen deutlich werden. Korndorfer [1979, S. 153] beschreibt dies mit dem kybernetischen Prinzip der Rückkopplung, auf dem MbE basiert. Die Abweichungen werden dabei durch Prozessanalysen ermittelt und führen zur Entwicklung von Korrekturmaßnahmen. Die Korrekturmaßnahmen dienen entweder zur Beeinflussung des Prozesses oder zur Ziel- oder Plankorrektur. Es ist dabei wichtig, ähnlich der Führungsmethode mit Zielen, definierte Bezugswerte zu bestimmen, die als Maßstab für die Kontrolle und Korrektur dienen [Jeuschede 1994, S. 27]. Ebenso ist ein zuverlässiges und akkurates Planungs- und Kontrollsystem unabdingbar [Korndorfer 1979, S. 153] & [Ebeling 2001, S. 42]. Das Kontrollsystem selbst beinhaltet Schwierigkeiten, da Abweichungen in ihrer Größe meist nicht definiert sind und „Grauzonen“ offen lassen. Nach Wackenhuth [1996, S. 31], Korndorfer [1979, S. 153], Jeuschede [1994, S. 32] und Ebeling [2001, S. 43] lässt sich die Methode Management by Exceptions wie folgt klassifizieren.

¹⁰² Vgl. hierzu [Korndorfer 1979], [Ebeling 2001], [Wackenhuth 1996], [Baumgarten 1977], [Berthel 1997], [Scholz 1993], [Neuberger 2002]

Probleme und Grenzen von MbE in Bezug zum Führungserfolg sind:

- Negative Abweichungen werden bevorzugt behandelt, positive Abweichungen werden gerne unkommentiert angenommen.
- Das Streben richtet sich nach Fehlervermeidung anstatt nach weiterer Verbesserung oder Übererreichung.
- Abweichungen werden oft verschwiegen oder vertuscht, um nicht in den Mittelpunkt des Geschehens oder von Diskussionen zu rücken.
- Es bedarf Ziel- oder Bezugsgrößen und somit erlebt diese Führungsmethode oftmals eine Vermischung oder Abwandlung in MbO.

Erwartete positive Effekte im Bezug zum Führungserfolg sind:

- Entlastung des Managements von Routineentscheidungen und mehr Zeit für strategisch, unternehmerische Aufgaben.
- Mitarbeiter erhalten mehr Selbstverantwortung. Dies kann sich motivierend auf die Arbeitshaltung auswirken.
- Systematische Kontrolle dient der Führungskraft zur Erkennung von Schwachpunkten, um dort gezielt Maßnahmen einleiten zu können.

Management by Delegation (MbD) ist eine Führungsmethode, bei der die Übertragung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen an nachfolgende Instanzen und Personen, das Kernelement für die Steigerung von Selbständigkeit der Mitarbeiter zu Entscheidungen in ihrem Aufgabenbereich ist. Die dezentrale Entscheidungsfindung steht dabei weiterhin im Rahmen der Gesamtzieelerreichung des Unternehmens und kann auch hier nur durch die Kontrolle durch die Führungskraft überprüft werden [Steinle 1978, S. 201]. Eine wichtige Voraussetzung für MbD ist die Kompetenz der Mitarbeiter [Jeuschede 1994, S. 37] sowie die Delegationsbereitschaft der Führungskraft [Baumgarten 1977, S. 209]. Nach Wackenhuth [1996, S. 31], Korndoerfer [1979, S. 154], Jeuschede [1994, S. 45f], Baumgarten [1977, S. 209] und Ebeling [2001, S. 45] lässt sich die Methode Management by Delegation wie folgt klassifizieren.

Probleme und Grenzen von MbD in Bezug zum Führungserfolg sind:

- Die Hierarchie wird gefestigt, da meist von oben nach unten delegiert und kontrolliert wird und kaum ein gemeinschaftliches, partizipatives Verhalten gefördert wird.
- Es besteht die Gefahr einseitiger Delegation von Routineaufgaben.
- Bei Einführung des Modells werden oft bestimmte Eigenschaften und Einstellungen bei Mitarbeiter und Führungskraft unterstellt, die praxisfremd sein können.
- Überdelegation kann zu Demotivation des Aufgabenempfängers führen.

Erwartete positive Effekte im Bezug zum Führungserfolg sind:

- MbD gewährt Mitarbeitern Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenz.
- MbD fördert das selbständige und verantwortungsbereite Handeln.
- Erkenntnisse und Entscheidungsspielräume werden dezentral erweitert. Dies kann zu schnellerer Umsetzung und damit zu schnellerer Produktivitätssteigerung führen.
- Oftmals werden durch Delegation von A/K/V auch die Ziele der übertragenen Aufgaben und Funktionen akzeptiert und der Unternehmensprozess transparenter.

Management by Motivation (MbM) ist eine Führungsmethode, die versucht, durch Anreize die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen. Die Motivation kann dabei auch intrinsischen Charakter aufweisen, da als Ziel die Selbstverwirklichung des Menschen durch den Beruf angestrebt wird [Wackenhuth 1996, S. 31]. Sowohl die persönliche Motivation durch die Führungskraft als auch die systemisch begründeten Anreize des Unternehmens sollen die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen steigern (siehe hierzu auch Kap. 2.3.5).

Probleme und Grenzen von MbM in Bezug zum Führungserfolg sind:

- Es besteht eine Überbetonung materieller Anreize für den Einzelnen, wodurch keine Gesamtzielverfolgung mehr gegeben ist.
- Es gibt unbeachtete Defizite Leistungsschwächerer, da bei den Anreizsystemen oft keine Differenzierung nach Ausgangslage, Kompetenzen und Möglichkeiten gemacht wird.
- Humanere Wertevorstellungen werden durch den internen Wettbewerb vernachlässigt und machen somit die Sicherung langfristiger Erfolge fraglich.

Erwartete positive Effekte im Bezug zum Führungserfolg sind:

- MbM kann stark verhaltenssteuernd auf die Mitarbeiter und damit auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter wirken.
- Motive und Bestrebungen nach „mehr“ werden berücksichtigt.
- Die motivationelle Führungshaltung der Vorgesetzten kann positiv auf das Arbeitsklima wirken.
- Probleme und Schwächeperioden können mit MbM überwunden werden.

Management by Communication (MbCom) stellt meiner Meinung nach keine explizite Führungstechnik oder -methode dar, denn bei den meisten Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist die Kommunikation als „Transmitter“ anzusehen. Die Kommunikation ist als Mittel der Kontaktaufnahme somit in jeder Managementmethode enthalten. Dennoch wird diese „Methode“ in der Literatur oft als Erfolgsgeheimnis beschrieben¹⁰³, in FKT als Basis der erfolgreichen Führungsarbeit vermittelt und auch in Unternehmen durch Methodenpakete systematisch beschrieben und vermittelt¹⁰⁴. Nieder [1997, S. 3] erklärt hierzu passend, dass „das Gespräch ... das wichtigste Führungsinstrument“ ist. Gemäß Siemens [2002, S. 5] werden damit „... Kommunikation und Dialog zur Aufgabe ersten Ranges für Mitarbeiter und Führungskräfte“.

Mit jedem Kommunikationsstil verbindet sich eine innere Einstellung, die durch verbale und nonverbale Verhaltensäußerungen den Gesprächspartner erreicht und dessen Verhalten beeinflusst [Schulz von Thun 1989, S. 57]. Die unterschiedlich ausgeprägten Kommunikationsstile werden in dem Kommunikationsverhalten oftmals als eine Vermischung von zwei oder mehreren Verhaltensmustern erlebt [Zander 1977] & [Schulz von Thun 1989] &

103 Auch die vielen Werke über die „richtige“, „effektive“ oder „erfolgreiche“ Gesprächsführung bzw. die Werke und Ausführungen über Kommunikationsmanager [Hohl 1996] deuten auf die Wichtigkeit der Kommunikation im Bereich der Führung hin.

104 Vergleiche hierzu auch die Methode Regelkommunikation/Führung aus der Systemlandschaft des MPS [DaimlerChrysler 2002] oder der kontinuierliche Gesprächsprozess im System EFA von Siemens [2002].

[Beitz 2000] und ergeben so für eine Person oder gegebenenfalls für eine Situation ein individuelles und charakteristisches Bild¹⁰⁵.

Umgekehrt bedingt die Einstellung (Werte, Normen und Menschenbild) der Führungskraft auch die Kommunikation mit den Mitarbeitern. Auch wenn situativ unterschiedliche Ausprägungen und Vermischungen der Kommunikationsformen erlebt werden, nehmen die Mitarbeiter für eine bestimmte Führungskraft meist nur eine charakteristische Interaktionsform wahr. Die selektive Interpretation der Mitarbeiter basiert auf den situativen Gegebenheiten, die meist ausschließen, dass Mitarbeiter ihre Führungskräfte in Situationen mit deren Kollegen oder deren Vorgesetzten erleben. Die Wirkung der Interaktionsform bedingt wiederum das Mitarbeiterverhalten, also die Umsetzung der vereinbarten Ziele (an der Qualität, Häufigkeit und der Geschwindigkeit der Ausführung gemessen). Die Ausprägung hinsichtlich geschlechtlicher Unterscheidung deutet Schulz von Thun [1989, S. 245] mit dem stärkeren Anteil der Männer an aggressiven, autoritären und analytischen Interaktions- und Kommunikationsarten.

Unabhängig der eigenen Ausprägung wird oftmals erwartet, dass die Führungskraft sich auf die unterschiedlichen Führungssituationen einstellt und damit auch die unterschiedlichen Kommunikationsformen kennt und anwendet. Grundsätzlich werden dabei die Kommunikationsprozesse zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beschrieben, die über den strukturierten Informationsaustausch hinaus gehen.

Probleme und Grenzen von MbCom in Bezug zum Führungserfolg sind:

- Durch den hohen Kommunikationsanteil entsteht eine partizipativ, kooperative Neigung des Führungsverhaltens.
- Eine einseitige Betrachtung lässt eventuell wichtige Aspekte von Planung, Organisation, Kontrolle und von Entscheidungen aus.
- Die Frage des Führungsstils und der Führungsaufgaben werden nicht umfassend betrachtet.

Erwartete positive Effekte im Bezug zum Führungserfolg sind:

- Kommunikation ist die Voraussetzung für die Funktion anderer Management-Prozesse und damit Basis für andere Methoden.
- Kommunikation gilt als Hilfsmittel zur Verständigung und als primäre Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.
- Kommunikation kann der wesentliche Stellhebel in der operativen Führung sein.

Management by Participation (MbP) ist ein Führungsansatz, der weniger als Methode, sondern eher als Führungsstil anzusehen ist. Der partizipative Führungsstil ist in Kapitel 3.4/3.4.1 verdeutlicht und soll daher an dieser Stelle nicht weiter beschrieben werden. Wichtig anzumerken ist jedoch, dass die Einstellung der Führungskraft eine Grundvoraussetzung für die Gestaltung dieses Führungsansatzes ist.

¹⁰⁵ Dies würde unweigerlich dazu überleiten, dass es nicht eine Management by Communication Methode gibt, sondern viele daraus abgeleitete individuelle und unterschiedliche Ausprägungen (Management by individuell Communication MbiCom).

Probleme und Grenzen von MbP in Bezug zum Führungserfolg sind:

- Die Führungskraft kann bei zu starker Integration zum Gleichgestellten oder Geführten der Gruppe werden.
- Der hier angedeutete Führungsansatz über den Führungsstil lässt wenig Spielraum zur Variation des Vorgesetztenverhaltens.

Erwartete positive Effekte im Bezug zum Führungserfolg sind:

- MbP gewährt Mitarbeitern positive Integrationsmöglichkeiten in den Entscheidungsprozess.
- Durch MbP wird das Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert und das Streben nach gemeinschaftlichen Interessen und Zielen positiv beeinflusst.

Management by Systems (MbS) bezeichnet die Gesamtschau der Prozesse eines Unternehmens im Sinne eines kybernetischen Regelkreises. Die Technik des Regelkreises steht auch für die Verschmelzung von einzelnen Führungsaufgaben (Ziele vorgeben oder vereinbaren, Ziele kontrollieren, Zielerreichung oder Nichterreichung rückmelden etc.). Wackenhuth [1996, S. 31] deutet an, dass mit MbS die Komplexität der Führung und Interpendenzen der Führungsbedingungen dargestellt und die prozessualen Zusammenhänge der Führungsaufgaben im Regelkreis erläutert werden. Die Methodik systemischer Regelung erfreut sich immer größerer Beliebtheit und soll daher in Kapitel 3.5.4 nochmals eingehend verdeutlicht werden.

Vorab können für die Vergleichbarkeit die Probleme und Grenzen von MbS in Bezug zum Führungserfolg genannt werden:

- Mechanische Darstellung hat keinen Bezug zum Führungsstil bzw. Führungsverhalten und muss somit nicht gleich erfolgsversprechend sein.
- Ausnahmesituationen sind oft nicht berücksichtigt, da diese Methode einen Modellcharakter aufweist.

Erwartete positive Effekte im Bezug zum Führungserfolg sind:

- MbS hat einen recht hohen didaktischen Wert und kann für weiterführende Lernprozesse und die Selbststeuerung des Unternehmens erfolgsversprechend eingesetzt werden.
- Die Notwendigkeit von Anpassungs- und Lernprozessen wird hervorgehoben und deutet auf kontinuierliche Verbesserung.
- Die Entscheidungsfindung läuft systematisch und geregelt. Dies dient der Nachvollziehbarkeit und damit der Akzeptanz von Entscheidungen.

Management by Results (MbR) ist die Führungsmethode, die sich auf die Zustandsgröße des Ergebnisses der Mitarbeitertätigkeit bezieht. Im Gegensatz zur Führungsmethode Management by Exceptions ist hierbei nicht die prozessintervenierende Kontrolle, sondern die ergebnisorientierte Endkontrolle gemeint. MbR steht in hoher Anlehnung an die Methode Management by Objectives (MbO), sofern die Resultate der Mitarbeiterarbeit und damit die Arbeit selbst an den Zielen ausgerichtet ist.

Probleme und Grenzen von MbR in Bezug zum Führungserfolg sind:

- Intervenierende Orientierung oder Unterstützung durch die Führungskraft wird laissez faire behandelt und kann dazu führen, dass die Ziele nicht erreicht werden.
- Es besteht die Gefahr einseitiger Ergebnis- oder Leistungsorientierung und damit Vernachlässigung der „Human Relations“.

Erwartete positive Effekte im Bezug zum Führungserfolg sind:

- Stehen die Resultate in Anlehnung an die Ziele der Organisation, ist mit MbR eine hohe Ergebnisorientierung und damit Erfolgsorientierung sichergestellt.
- MbR kann leicht mit anderen Managementmethoden verknüpft werden.
- MbR kann über unterschiedliche Führungsstile zum Erfolg führen.

Management by Visions (MbV) ist der stetig motivationelle Führungsansatz über Visionen und Leitbilder und soll hier näher erläutert werden, da einige FKT der empirischen Studie dieser Arbeit darauf Bezug nehmen¹⁰⁶. Zur Verdeutlichung dieser strategischen Führungsausrichtung nutzt die Führung auch gerne Sinnbilder, d. h. ansprechende Bilder einer wünschenswerten Zukunftsvorstellung, die der Arbeit der Mitarbeiter einen Sinn geben. Visionen¹⁰⁷, Leitbilder¹⁰⁸ und andere gestalterische Elemente können das Team oder das ganze Unternehmen „sinnbildlich“ auf ein gemeinsames Ziel „einschwören“ oder die Erreichung einer wünschenswerten Zukunftsvorstellung (Vision) positiv unterstützen. Visionäre Führung ist eine übergreifende Grundorientierung, die als Ausdruck der Unternehmensidentität, den Wertesystemen und dem Selbstverständnis der Führung gelten soll. Die hierbei gelebte „Unternehmenskultur“ ist die Basis für die Leitlinien zur individuellen Führungspraxis der Führungskräfte. Die visionäre Führung umfasst dabei nicht nur die Entwicklung der eigenen (Unternehmens-) Gesellschaft, deren Gebräuche, Normen, Werte, sondern auch deren Sinnbilder oder Visionen und Zukunftsziele. Visionäre und sinnbildliche Führung, die in jüngsten Entwicklungen der Führungstheorien besonders betont werden, weisen vor allem auf die Gestaltung der „Sinn-gebenden“ Führung mittels einbindender Symbole¹⁰⁹, Traditionen, Rituale, Visionen und Auszeichnungen hin [Pietschmann 2003, S. 19] & [Pfützner 1991, S. 42].

Werden die Grenzen des Systems verlassen und das System (oder sogar der Sinn) in Frage gestellt, so werden neue Erfahrungen gemacht, bestehende Prozesse weiterentwickelt und neue innovative oder kreative Ideen und Visionen eingebracht [Covey 2003, S. 264f]. Dies deutet darauf hin, dass diese Führungsmethode für Veränderungsprozesse hilfreich sein

106 Vgl. hierzu die FKT der Beratungsfirma Seils & Partner [2000]

107 In Anlehnung an Zur Bensen [1994, S. 62f] und Olesch [2002, S. 12] ist eine *Vision* „... ein Vorstellungsbild davon, wie das Unternehmen und sein näheres Umfeld in Zukunft einmal sein sollen. Sie ist idealistisch und strategisch ...“ und bietet nach Hughes et al. [1996, S. 287] & Manning [2002, S. 75] eine stimulierende und energetisierende Kraftquelle für die Geführten.

108 *Leitbilder* zeigen deutlicher den Zweck und den Nutzen des Unternehmens auf, sie verdeutlichen die Werthaltung und Einstellung. Leitbilder wirken verhaltensbeschreibend, -bestätigend und motivierend auf die Geführten.

109 *Symbole* wirken identifizierend und zukunftsweisend (ich verweise hier auf den Mercedes-Stern, der in der Werbung mit dem Satz „Mercedes Benz, die Zukunft des Automobils“ verbunden wird). Üblicherweise strahlen diese Symbole immer etwas Positives aus. Nach Vogt [1989, S. 15] kann dies jedoch auch dazu führen, dass „Probleme nicht erkannt oder falsch beurteilt werden und notwendige Lernprozesse verhindert werden“. *Symbole* werden nach Münkler [1995, S. 214 durch visualisierte Pfründe, Regeln oder Artefakte, d. h. der visualisierten Positionsmacht der Führungskraft beschrieben, wobei näher zu beschreiben ist, wie die Symbolische Führung auf Macht basiert: Power oder Macht ist eine Führungsdimension, die durch ritualisierte Symbole zum Ausdruck gebracht wird. Die Ausmaße des eigenen Büros, die Marke des Dienstwagens und die Anzahl der Gefolgsleute, so könnten die ritualisierten Statussymbole des Managements aussehen. Auch der „Ritterschlag“ im Sinne von Urkundenüberreichung oder Verkündigung einer Beförderung (Inthronisationsymbol der Führung) dient der Symbolisierung von Führung. In diesem Zusammenhang wird auch von inszeniertem Handeln gesprochen [Soeffner 1998, S. 150].

kann. Die Vorwegnahme des Entdeckungsprozesses sowie die Motivation zur Neuentdeckung kann dabei als visionäre Führung beschrieben werden. Die Vision ist dabei die bildhaft sprachliche Übermittlung der Zukunftsvorstellung¹¹⁰. Für moderne Visionen lassen sich viele Beispiele aus Politik und Wirtschaft zitieren¹¹¹. Visionen und Leitideen lassen plastische Bilder bei allen Beteiligten entstehen und lösen Gefühle von Zusammengehörigkeit, Aufbruch, Motivation und einer positiven Zukunft aus [Scholz 1993, S. 113] & [Pietschmann 2003, S. 19] & [Covey 2003, S. 265].

Die positiven Gefühlsverstärker¹¹² wirken motivierend auf alle Beteiligten. Visionen haben dabei einen weiten Zeithorizont, sie sind reizvoll und attraktiv und können in Leitbilder oder Zwischenziele heruntergebrochen werden. Visionen und Leitbilder geben Orientierung, integrieren, motivieren und können Sinn-vermittelnd auf die Führungskräfte und Mitarbeiter wirken. Visionen und Leitbilder werden teilweise als Unternehmensphilosophie oder Mission zusammengefasst.

Hinterhuber et al. [1999, S. 33] definieren visionäres Denken und Handeln der Führungskraft wie folgt: „Entwickeln eines Kernauftrags für das Unternehmen – Bestimmen und Weiterentwickeln der Kernkompetenz – Konzentration auf die Kernprodukte und Kerndienstleistungen – Ausbau der Kerndifferenzierung zur Konkurrenz.“

Hinterhuber et al. [a.a.O.] ergänzen, dass die Entwicklung von Visionen mit Engagement, Energie und Innovation zusammenhängt und in der Vorbildfunktion der Führungskraft ihre Umsetzung in die Praxis erfährt. Dabei deuten sie besonders darauf hin, dass es nicht reicht, wenn die Führungskraft Beispiele hierzu aufzeigt. Die Führungskraft muss vielmehr selbst als Vorbild fungieren. Malik [2001, S. 145] sieht in vorbildhaftem Handeln vor allem die Konsistenz und Prognostizierbarkeit, damit sich Mitarbeiter nicht nur auf ihre Führungskraft verlassen, sondern sich daran ein Beispiel für ihr eigenes Verhalten nehmen. Oftmals werden von der Führungskraft auch nur Symbole aufgezeigt und Leitbilder als Anhalt für das Denken und Handeln kommuniziert. Damit eine Vision jedoch wahrhaftig zu den Mitarbeitern kommuniziert wird, ist es notwendig, dass die Führungskraft selbst vorbildhaft nach der Vision strebt. Nieder [1998, S. 5] schreibt hierzu, dass „in jedem Fall ... die ‚neue Kultur‘ von den Führungskräften vorgelebt werden (muss)“.

Für meine Untersuchung halte ich fest, dass alles was Führungskräfte sichtbar tun oder unterlassen, aussprechen und vertreten eine symbolisch expressive Wirkung hat [Neuberger 2002, S. 647].

110 Visionäre Zukunftsvorstellungen können durchaus die rationale Ebene verlassen, Ideale und Hoffnungen beschreiben, um auf der emotionalen Ebene Mitarbeiter für etwas zu begeistern [Scholz 1993, S. 113].

111 Kennedy's Ausspruch, dass die Vereinigten Staaten von Amerika die erste Nation sein werden, die einen Fuß auf den Mond setzen, brachte einen schnelleren Fortschritt in alle Forschungsunternehmungen als reine Technologieführerschaften. Als exemplarisch wird auch gerne die Vision von Coca Cola genommen, wonach eine Coca Cola in der Reichweite eines jeden Menschen auf diesem Planeten stehen soll.

112 Positive Gefühlsverstärker werden in der Praxis auch oft als Spaßfaktor beschrieben. Dabei ist jedoch zu differenzieren, dass hier nicht gemäß dem Satz „Arbeit soll Spaß machen“ der Prozess, sondern die Ergebnisse gemeint sind. Das Erzielen von Ergebnissen kann sogar schon in der Antizipation der Erreichung oder Übererfüllung positive Gefühle auslösen [Malik 2001, S. 85].

Die Probleme und Grenzen von MbV in Bezug zum Führungserfolg sind:

- Visionen sind strategisch ausgerichtet und dienen daher nicht unmittelbar als Führungsinstrument „vor Ort“.
- „Visionäre“ werden teilweise nicht akzeptiert und blockiert.
- Visionäres Management lebt von der positiven und inspirativen Ausstrahlung der Führungskraft und dem vorbildhaften Vorleben oder dem vorbildhaften Führungsverhalten der Führungskraft und ist daher stark von der Führungsperson abhängig.

Erwartete positive Effekte im Bezug zum Führungserfolg sind:

- Visionen haben einen sehr positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter und damit auch einen positiven Effekt auf die Organisationsleistung.
- Gemäß der Notwendigkeit des vorbildhaften Vorlebens und Verhaltens der Führungskraft verändert sich auch das Managementinteresse in Richtung der gemeinsamen Unternehmensvision.
- Das gemeinschaftliche Streben nach einer Vision hat eine sehr starke und positive Außenwirkung und drückt das Gemeinschaftsgefühl aus.

Kann die Führungskraft durch ihr eigenes Auftreten und ihr Charisma die sinnbildliche Identifikation mit dem Unternehmen und die Veränderungsbereitschaft vorleben, so darf von transformationaler Führung gesprochen werden, die teilweise mit MbV gleichgesetzt wird. Unter der Voraussetzung eines charismatischen Führers sieht Gebert [2002, S. 201] im transformationalen Ansatz die visionär-charismatische Führung, die Gebert mit den folgenden drei Items beschreibt:

- Charisma, d. h. die emotionale Attraktivität des Führenden¹¹³
- Inspirierende Visionen, d. h. eine Vision, die Orientierung gibt, einen Sinn vermittelt und begeistert
- Intellektuelle Stimulierung, d. h. die Implementierung neuer Sichtweisen und die Förderung der Veränderungsbereitschaft und Motivation

Die transformationale Führung bekräftigt die Notwendigkeit der Vorbildfunktion des Führenden. Gebert [2002, S. 203] fasst es mit dem amerikanisierten Focus von *leadership and spirit* zusammen. Hiernach wird für die Umsetzung des Leitbildes eine charismatische, unmittelbare, emotional getragene und durch menschliche Nähe geprägte Führung erfordert [Türcke 1994, S. 23], [Neuberger 1995, S. 54ff], [Maier/Schrott 2002, S. 148]. Die hier beschriebene transformationale Führung erweitert Covey [2003, S. 283] um die Bereitschaft und um den Willen der Führungskraft, Veränderungen für sich selbst und alle Unternehmensprozesse durchzuführen.

Bezogen auf die visionär-charismatische Führung kann es zu negativen Entwicklungen kommen [Yukl 1994, S. 334f], die beispielsweise „nach Beifall spendenden Geführten und verehrungswürdigen Führern in wechselseitiger Abhängigkeit“ fordern [Beyer 1999, S. 321],

113 House & Singh [1987, S. 684f] sehen in Charisma die Eigenschaften des Führers, die Loyalität, Verpflichtung, Identifikation und Hingabe der Mitarbeiter erzeugen. Neuberger [2002, S. 144] sieht in Charisma auch die Erweckung bzw. Forderung nach Veränderung (Transformation). Heutige Schlagwörter, wie turnaround, Re-engineering, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) sind Beispiele für charismatische Unterwerfung aller Mitarbeiter für die Umsetzung neuer Unternehmensideen.

oder Narzisten und Imponierer hervorruft [Neuberger 2002, S. 160]. Von großer Bedeutung ist demnach das visionär-charismatische Führungsverhalten, das von einer dialogischen Kooperationsstruktur, selbstreflektierenden und innovierenden Führungskultur geprägt ist. Sind diese Aspekte gegeben, so sieht Bass [1999, S. 16ff] einen starken Zusammenhang der transformationalen Führung mit dem Führungserfolg. Dies liegt vor allem daran, dass ein „fit“ (hier gesunde Passung) zwischen der Art der Führung und der Art der Nachfrage nach Führung besteht [Gebert 2002, S. 223], was in empirischen Studien von de Vries et al. [1999, S. 121] und Ehrhart/Klein [2001, S. 171] bestätigt wurde.

3.5.3 Herausragende Methodik der Führung über Ziele und Zielvereinbarungen (MbO)

Nerdinger [2000, S. 101] schreibt, dass Zielvereinbarungen „... mittlerweile in den Unternehmen der Wirtschaft zum wichtigsten Führungsinstrument geworden ...“ sind. Hartmann [1997, S. 20–22] bestätigt diese Aussage mit der Erkenntnis, dass Führen mit Zielvereinbarungen¹¹⁴ in Großfirmen und im Mittelstand zunehmend umgesetzt wird.

Gründe hierfür liegen im gesellschaftlichen Wertewandel, in der Zunahme der Aufgabenkomplexität und in der Erkenntnis, dass durch die Einbindung der Mitarbeiter in den Zielvereinbarungsprozess auch deren Motivation für die Zielerreichung gesteigert werden kann.

„Erfolgreiche Führungskräfte verstehen Zielvereinbarungen als kooperative Variante und Möglichkeit, Selbstregulierungsmechanismen in Bewegung zu setzen, die Leistungsmotivation und Eigeninitiative zu fördern“ [Wildemann 1995, S. 9]

Das Führen mit Zielen erfolgt durch die Aufgabe der Führungskraft Ziele zu beschreiben (define objectives), der Generierung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele und der Verwendung von Messkriterien, die den Erreichungsgrad bestimmen können. Im Gegensatz zu Malik [2001, S. 174] halte ich es für bedeutsam, ob Ziele vorgegeben oder vereinbart sind¹¹⁵. Der Unterschied kann auch das „klassische“ Verständnis von Führung (siehe beispielsweise die 3 Ks der Führung von Hohl [1996, S. 27] in Kapitel 3.4) neu definieren (siehe 3 Fs in Kapitel 3.4). Die Mitarbeiter halten sich durch die Zielvereinbarung selbststeuernd an die Aufgaben und an die Zielerfüllung. Erweitert findet sich dieser Aspekt in der Methodik systemischer Regelung wieder (siehe Kapitel 3.5.4). Auch für die Praxis schreibt Weibler [2001, S. 362], erweist sich die Anwendung von MbO als funktional. Es gilt, dass: „... eine zielorientierte Führung sich zu lohnen scheint“ [Gebert 2002, S. 83], denn so schreibt Gebert [a.a.O] weiter, erfolgt die Selektion des Führungsverhaltens systematisch und auf die Ziele bezogen, gemäß den Erfolgskriterien.

114 In der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Literatur finden sich hierzu unterschiedliche Bezeichnungen wie „Management by Aims“ oder „Management by Goals“ sowie meistens „Management by objectives“ [Richter 1999, S. 427]. Ich habe hier bewusst die deutsche Form gewählt, weil sie für das Werk Bremen im DaimlerChrysler Konzern in Leitlinien, Broschüren sowie im Gesamtprozess, Anwendung findet.

115 *Zielvereinbarung* ist die gemeinschaftliche Absprache von Führungskraft und geführter Person zu deren Zielen, deren Messgrößen bzw. Messkriterien und Bemessungszeiträumen. „Zielvereinbarung mit internen Dienstleistern“ ist die Vereinbarung zu Leistungen zwischen vor- und nachgelagerten Prozesseignern im Unternehmen oder zu Unterstützungsfunktionen bzw. Dienstleistern. Im Unternehmen der DaimlerChrysler AG hat sich hierbei der Begriff der Leistungsvereinbarung herauskristallisiert. Vogt [1995, S. 37] nennt es *Partnerschaftliche Zielvereinbarung (PZV)*.

Die Vereinbarung von Zielen ist meist kaskadisch in einer Zielhierarchie abgeleitet [Strebel 1981, S. 461] & [Tröndle 1987, S. 40] & [Breisig 2002, S. 63] & [Kahlert 2002, S. 16]. Aus dem Unternehmensziel (Primärziel) leitet sich eine Strategie ab, die maßgebend für die Sekundärziele ist. Hieraus leiten sich die Ziele und Aufgaben sowie ein Zielhorizont¹¹⁶ von Unternehmensbereichen oder -teilen ab. Im Gesamtzusammenhang können diese nicht getrennt voneinander und nicht getrennt von den Primärzielen betrachtet werden. Die primäre Zielsetzung des Unternehmens überlagert somit den gesamten Zielvereinbarungsprozess. Nachfolgende Abbildung verdeutlicht diesen Prozess.

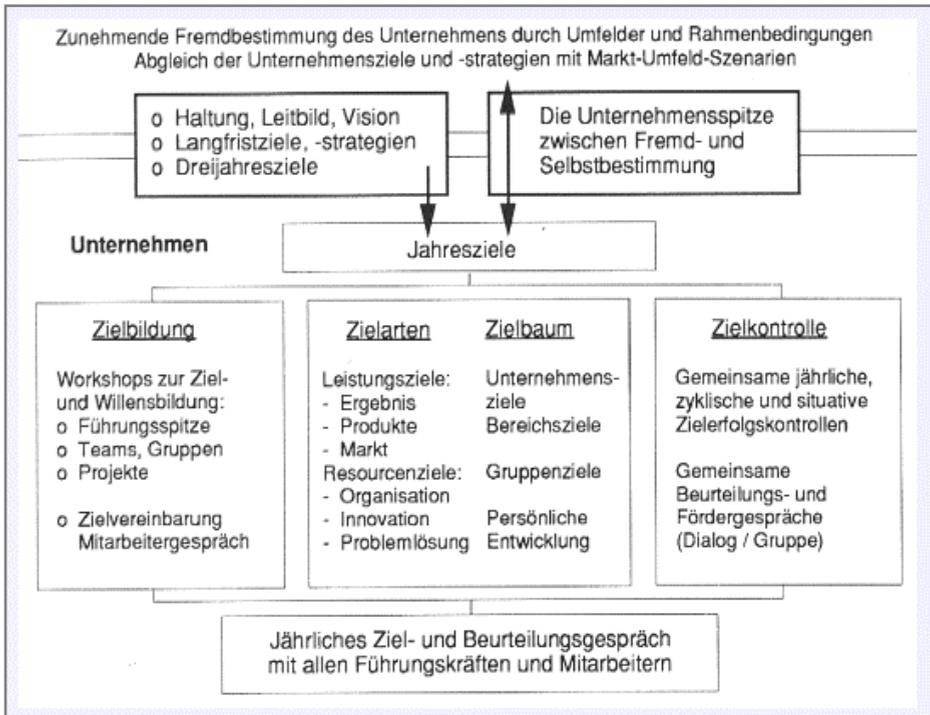


Abbildung 26: Unternehmenszielsystem

(Quelle: Bay [1994, S. 25])

In der Zielerreichungsstrategie sollte darauf geachtet werden, dass alle Teilaufgaben (auch teilweise zielkonträr fungierende) über eine Nutzenabschätzung für das Gesamtunternehmensziel ermittelt sind. Ebenso sollte eine Abschätzung von Beeinflussungsgraden anderer Ziele und Strategien erstellt werden.

¹¹⁶ Zielhorizont wird zumeist in die zeitlichen Dimensionen kurz-, mittel oder langfristig unterteilt. Dabei haben die Fristigkeiten unterschiedliche strategische Ausprägungen. Beispielsweise muss Liquidität jederzeit gegeben sein. Durch kurzfristige Strategien sollte die Liquidität sichergestellt sein. Mittelfristig ist mit einer Gewinnerwirtschaftung die Existenz eines Unternehmens gesichert und langfristig ist die „Sinnggebung“ bzw. „Sinnvermittlung“ als Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter von Wichtigkeit. [Fendrich 1995, S. 26f]

Befanden sich beispielsweise vor allem die Senkung von Fertigungskosten und die Steigerung der Absatzquote im Focus der Zielerreichung, sollte an die Stelle sequentiellen, linearen Vorgehens zunehmend vernetztes Denken und komplex ineinander verknüpfte Zielelemente treten [Meyer/Peters 1995, S. 19]. Die kontinuierliche Verbesserung von allen Messgrößen steuert dann den strategischen Zielprozess der Restrukturierung von allen Prozess-, Aufgaben-, und Systemansätzen, um den Gesamterfolg der Unternehmung zu sichern und zu steigern. Dieser ganzheitliche Ansatz umfasst auch die Führungsorganisation und Führungsphilosophie.

Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt des Vereinbarungsprozesses, an dessen Ablaufschritten sich der Führungsprozess ausrichtet. Korndörfer 1979, S. 155] umschreibt dies mit der Förderung partnerschaftlicher Zusammenarbeit, die die Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiter fördert.

Probst [1992, S. 544] spricht dabei sogar von einem partizipativen Management by Objectives „pMbO“. Lässt die Führungskraft den Geführten einen Handlungsspielraum, um möglichst eigenständig Entscheidungen über die umzusetzenden Maßnahmen (also den zu beschreitenden Weg) zu treffen, darf hier eine Parallele zum Management by Delegation (MbD) gezogen werden [Gebert 2002, S. 230].

Ziel des verbindlichen¹¹⁷ Führungsverhaltens mittels MbO ist, mit selbstverantwortlichen und motivierten Mitarbeitern anspruchsvolle, messbare und überprüfbare Ziele zu erreichen [Innerhofer 1999, S. 166]. Dahinter steht die Überzeugung, dass Menschen dann selbstverantwortlich, motiviert und ergebnisorientiert arbeiten, wenn sie ihre Ziele genau kennen und sich mit ihnen identifizieren oder zumindest ihren Sinn verstehen [Lang 2001, S. 70]. Die Führungsaufgabe liegt darin, den Mitarbeitern eine ausreichende Zielorientierung und zugleich Raum für die Beteiligung und Initiative zu geben. Hinzu kommt die Erfolgsmessung einzelner Personen und Teams im Unternehmen. Nach Nerdinger [2000, S. 102f] geben die Ziele den Mitarbeitern Sicherheit und die Möglichkeit der Selbstüberprüfung. Ziele steigern die Leistung, da sie mobilisierend und priorisierend auf den Mitarbeiter wirken können.

Der Ablauf der Zielvereinbarung kann durch folgende 6 Schritte beschrieben werden:

- 1.) *Ausgangspunkt* für die Aktivitäten muss die Kenntnis über verabschiedete, strategische und operative Planungsdaten sowie die entsprechenden Unternehmens- oder Geschäftsziele sein. Die Klarheit und Bestätigung der Ziele, Strategien und Aufgaben sieht Probst [1992, S. 549] als besonderen Vorteil des Führens mit Zielvereinbarungen. Diese bilden die Rahmenbedingungen für den weiteren Zielvereinbarungsprozess, geben Orientierung und sind Sinn-stiftend [Lang 2001, S. 80] & [Maier/Schrott 2002, S. 58].
- 2.) Aus der *kaskadischen Ableitung der Unternehmensziele* [Busch 1995, S. 240] & [Olesch 2002, S. 14] und den identifizierten individuellen Arbeitsschwerpunkten ergeben sich potentielle Zielfelder für die Unternehmensbereiche. Im Wesentlichen geht es um die spezifische Ableitung von Sach-, Prozess-, und Entwicklungszielen für den Bereich und der Identifizierung quantitativ messbarer Möglichkeiten in individuelle Arbeitsziele. Die Messbarkeit der Ziele erleichtert die individuelle Bestimmung und

¹¹⁷ Verbindlich hier im Sinne von Vereinbarungen treffen und die Erfüllung der Vereinbarung anstreben.

Bewertung der Zielerreichung. Die Zielerreichung umfasst dabei sowohl den Organisationserfolg als auch den individuellen Führungserfolg (Leistung der Führungskraft selbst)¹¹⁸. Quantifizierbare Messgrößen schaffen zudem Transparenz und können standardisiert eingesetzt werden. Unter die SMART-Logik¹¹⁹ fällt auch der Realismuskcheck [Krehl & Ried 1972, S. 8], d. h. die Prüfung der Erreichbarkeit von Zielen und der Aussortierung von Widersprüchen. Liegen die Ziele bzw. die Maßstäbe zu hoch und sind die Ziele unter keinen Umständen zu erreichen oder gar gegensätzlich¹²⁰, so wird die Erfolgsbilanz ebenso negativ ausfallen. Im umgekehrten Sinn sind erreichbare Ziele deutlich akzeptierter und motivierender für die Mitarbeiter [Springer 1997, S. 30]. „Zielvereinbarungen über alle einbezogenen Ebenen ermöglichen die kritische Reflexion der Unternehmensziele. Auffällige Zielverfehlungen bzw. Zielüberschreitungen geben Hinweise für zukünftige Unternehmensplanungen“ [Kahlert 2002, S. 17]. Von daher ist der kommunikative Austausch zwischen den Vereinbarungspartnern über die Zielerreichung, die Ziele selbst und die bedingenden Wettbewerbseinflüsse unbedingt notwendig.

- 3.) Durch den *dialektischen Austausch* über Hierarchieebenen und durch die Transparenz der Rangreihenfolge der Ziele soll die interne partnerschaftliche Akzeptanz und Konzentration oder Priorisierung auf die Ziele von hoher bzw. erfolgswirksamer Bedeutung (Relevanz) verbessert werden, um diese dann auch unbedingt angehen zu wollen [Maier/Schrott 2002, S. 58]. Der dialektische Austausch dient der Überprüfung der Zielerreichung, der Neufestlegung oder Überprüfung der Ziele selbst und der gegenseitigen Information zu bedingenden Einflussfaktoren. Zur Orientierung und Verbindlichkeit des dialektischen Austausches sollten die Ergebnisse der Gespräche schriftlich fixiert werden.
- 4.) Die *schriftliche Vereinbarung*¹²¹ mit Ergebnisorientierung erleichtert die spätere Bewertung der Zielerreichung und erhöht das Verantwortungsbewusstsein [Nagel et al., 1999, S. 79]. Hierbei wird auch ein konkreter zeitlicher Rahmen (Terminierung) gesteckt, der als Leitplanke zur Zielerreichung dient. Für die vereinbarten Ziele müssen nun die notwendigen Vorgehensweisen oder Maßnahmenpläne festgelegt werden [Innerhofer et al., 1999, S. 51ff], um mit der Realisierung beginnen zu können. Die Konkretisierung und Abgrenzung der Maßnahmen ist wichtig für die partnerschaftliche

118 Mit der Gleichsetzung von Führungserfolg und dem Erreichen der vereinbarten Ziele würde in diesem Fall zwar die Effizienz der Führung beschrieben werden können, die komplexen internen und externen Einflussfaktoren würden aber besonders in den sich immer schneller wandelnden Wettbewerbseinflüssen unberücksichtigt bleiben.

119 Bei der Operationalisierung der Ziele für einzelne Bereiche kann das „SMART-Goal-System“ von Hersey/Blanchard & Johnson verwendet werden, das zeigt, dass Ziele spezifiziert, messbar, attraktiv, relevant und terminiert sind [Lang 2001, S. 79] & [Olesch 2002, S. 15].

120 *Zielkompatibilität* ist die Vernetzung von übergeordneten Zielen und Teilzielen bzw. die Ableitung der Gruppen oder Abteilungszielen aus den Center- oder Werkszielen. *Zielneutralität* ist gegeben, wenn zwei Ziele unabhängig von einander sind (Beispiel: Tragen von Arbeitskleidung u. Betriebszeitverlängerung). *Zielharmonie* erreicht die Führungskraft, wenn Ziele im Einklang stehen (Beispiel: Verbesserung des Umsatzes und des Firmenimages oder wenn Ziele des MA und der Führungskraft in die gleiche Richtung weisen).

121 *Schriftliche Zielformulierung* ist die Beschreibung des gewünschten Soll-Zustandes mittels Zielelementen. Hierbei ist zu prüfen, ob auf der Sachebene und der Personenebene die erwünschten Anforderungen an die Kriterien abgedeckt sind [Fendrich 1995, S. 101].

Arbeit und Hilfestellung bei Misserfolgen (d. h. Nichterreichung von Zielen) [Jeuschede 1994, S. 14].

- 5.) Das *unterjährige Zwischenbilanzgespräch* (auch Monitoring der Zielvereinbarung, teilweise mittels einer balanced score card) unterstützt die Führungskraft in ihrer Steuerungsfunktion. Probst [1992, S. 547] spricht von einer unterjährigen „Leistungs-Ergebnis-Kontrolle“. Unterjährige Adaptierungsschritte sollten primär durch die Beeinflussung von Rahmenbedingungen und Prozessveränderungen erfolgen. Die Zielanpassung sollte nur bei gleichzeitiger Orientierungsveränderung des Unternehmensziels erfolgen, da die Zwischenbilanz auch der Abschätzung und Rückmeldung der persönlichen Leistung dient [Thönnessen 1996, S. 128], welche wiederum an dem Wertschöpfungsbeitrag der Unternehmenszielumsetzung gemessen wird.
- 6.) Beim *Abschlussgespräch über die Zielerreichung* wird nicht nur diese bewertet, sondern auch eine qualitative Aussage über die Zielformulierung möglich. Der Anspruch an die Bewertung sollte hier im Einvernehmen mit der zu bewerteten Führungskraft liegen, wobei dies in der Praxis besonders bei negativer Zielabweichung mit Schwierigkeiten verbunden ist. Zudem lässt die Bewertung Aufschlüsse für die Neugestaltung oder die Zielevaluierung der nächsten Zielvereinbarung zu [Lang 2001, S. 113]. Unter Umständen kann es notwendig werden, dass nicht erreichte (Teil)ziele mit besonderer Bedeutung in die nächste Vereinbarungsperiode übernommen werden oder die Aktualität der Ziele überprüft wird. Für den quantitativ messbaren Grad der Zielerreichung können dann monetäre Konsequenzen für den Entgeltbezug aber auch Incentivierungen und Sanktionierungen erfolgen [Breisig 2000, S. 26]. Anreize für die Zielerreichung oder Übererfüllung dienen in ganzheitlicher Sicht dem wertorientierten Handeln und der Motivation der Mitarbeiter.

Für den Unternehmenszweck zu arbeiten, beschreibt Malik [2000, S. 174f] mit der Notwendigkeit seitens der Führungskräfte für Ziele zu sorgen. Gemeint ist dabei auch die Anforderung, Ziele vorab zu definieren, wenn eine gemeinschaftliche Zielvereinbarung und bottom up generierte Ziele nicht dem Unternehmenszweck dienlich oder diesem gar hinderlich sind. Nerdinger [2000, S. 20] untermauert dieses Vorgehen durch die Abhängigkeit der Vereinbarung vom *Reifegrad* der Mitarbeiter.

Sabel [1999, S. 28] weist in Zusammenhang mit der Vereinbarung von Zielen auf die *Kunst der Differenzierung* in Bezug auf Engagement und selbstverantwortlichem Denken und Handeln der Mitarbeiter hin. Nerdinger [2000, S. 104–107] stellt hierzu klare Formulierungskriterien für die Ziele auf, um die positive Wirkung der Methode Führen mit Zielvereinbarungen voll auszuschöpfen. Nach Nerdinger [2000, S. 104], Breisig [2002, S. 67], [Lang 2001, S. 79], [Olesch 2002, S. 15]¹²² sollen Ziele:

- konkret und genau sein, damit sich Mitarbeiter daran orientieren können. Die Festlegung von Quantität, Qualität und Zeitrahmen bilden Leitplanken für den permanenten SOLL/IST-Abgleich. (spezifiziert)

122 Letztere Autoren beschreiben hierbei vor allem das „SMART-Goal-System“ von Hersey/Blanchard & Johnson.

- mit dem Belohnungssystem übereinstimmen, damit die vereinbarten Ziele den Leistungsbemessungs- bzw. beurteilungszielen entsprechen und der Führungserfolg nachvollziehbar zurückgemeldet werden kann. (**messbar**)
- herausfordernd und nicht überfordernd sein, damit die Mitarbeiter individuell gereizt werden, zusätzliche Energien frei zu setzen, um bei Zielerreichung entsprechende Freude, Zufriedenheit und Stolz zu verspüren. (**attraktiv**)
- repräsentativ für das Aufgabengebiet sein. Dies schließt die Relevanz ein und ist letztlich auch für die Rückmeldung des Erreichungsgrades von Wichtigkeit. (**relevant**)
- widerspruchsfrei sein, damit Konflikte im Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter vermieden werden, die die Zielerreichung gefährden. Zudem hilft dies der Priorisierung von Zielen. (**terminiert**)

Die Methode und richtige Anwendung der Zielvereinbarung ist demnach ausschlaggebend für den Erfolg der Zielerreichung und damit für den Unternehmenserfolg. Unternehmenserfolg darf hier als Gesamterfolg oder besser gesagt als Kombination von dem Gruppenerfolg des geführten Bereiches und dem persönlichen Erfolg der Führungskraft angesehen werden, denn die Ziele in der Zielvereinbarung können sowohl personenbezogen als auch organisationsbezogen sein.

Durch konkrete und verbindliche Zielvereinbarungen wird der Führungsprozess zu einem integrativen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Korndörfer [1979, S. 154] führt aus, dass der Vereinbarungsprozess eine zielgesteuerte Unternehmensführung ist, der die kritische Auseinandersetzung mit den jeweiligen Bereichszielen fördert. Nach Mali [1972, S. 2] ist der vorrangige Zweck in der Informationspflicht¹²³ über die Unternehmensziele und -strategie zu sehen. Der Anreiz zur kontinuierlichen Prozessverbesserung (KVP hinsichtlich der Vereinfachung, der Verdeutlichung und des Informationsaustausches) steht hier im Einklang von operativen und strategischen Zielelementen¹²⁴, wobei das Ziel eine gemeinsame Richtung vorgibt.

123 Mali sieht die Informations- und Interaktionspflicht im Sinne "... to simplify and clarify the managerial process operating within the firm".

124 *Zielelemente* können leistungswirtschaftliche Inhalte, finanzwirtschaftliche Inhalte und soziale Inhalte umfassen. Bei *leistungswirtschaftlichen Zielen* handelt es sich um Marktleistungsziele (d. h. Produktivität, Produktinnovation, Produktmengen, Kundenservice etc.) und Marktstellungsziele (wie Umsatzvolumen, Marktanteil je Segment, Reputation und Image, Erschließung neuer Märkte). *Finanzwirtschaftliche Ziele* umfassen Rentabilitätsziele (wie Operating profit, RONA, value added, Produktivität, etc.) und Finanzziele (d. h. Kapitalstruktur, Cash-flow, Zahlungsfähigkeit etc.). Von einer Differenzierung nach Lang [2001, S. 78] in Erhaltungs- und Gestaltungszielen nehme ich hier Abstand, da sich leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Ziele im Sinne von „Werttreibern“ nicht auf eine Stagnation beziehen sollen [Nagel et al., 1999, S. 39]. *Soziale Ziele* sind in Bezug auf den Mitarbeiter, Unternehmen und das Prestige gegliedert. Für meine Überlegungen stelle ich besonders die sozialen Ziele in Bezug auf das Führungsverhalten als Ziel heraus [Brinkmann 1997, S. 65] & [Lang 2001, S. 79]. Dabei handelt es sich um die Ausrichtung an erwünschten Verhaltenskriterien. *Zielarten* werden von einigen Autoren der Literatur im Sinne von Zielelementen benutzt. Fendrich [1995, S. 100] unterscheidet Zielarten in Leistungsziele (welche gleichzusetzen sind mit den leistungswirtschaftlichen Zielelementen), Vorgehenszielen, die alle Prozesse, deren Qualität, Kosten und Geschwindigkeit beschreiben sowie System (Ressourcen-)ziele. Hierunter fallen nach Fendrich die Optimierung von „harten Faktoren“ wie Umsatz, Ertrag, Kosten, Qualität und Zeit sowie „weiche Faktoren“, die das Verhalten und die Zusammenarbeit bzw. Kultur beschreiben. Nerdinger [2000, S. 100] unterscheidet die Zielarten in Standardziele, die Abläufe und Aufgaben im Unternehmen beschreiben, Innovationsziele, die das Überleben

Da persönliche Ziele oder situative Beschlüsse und Unternehmensziele nicht unbedingt im Einklang stehen (Bsp. Zielautonomie oder Zielkonkurrenz)¹²⁵, entstehen Spannungsfelder. Die folgende Abbildung verdeutlicht das interaktive Spannungsfeld um die Zielvereinbarung.

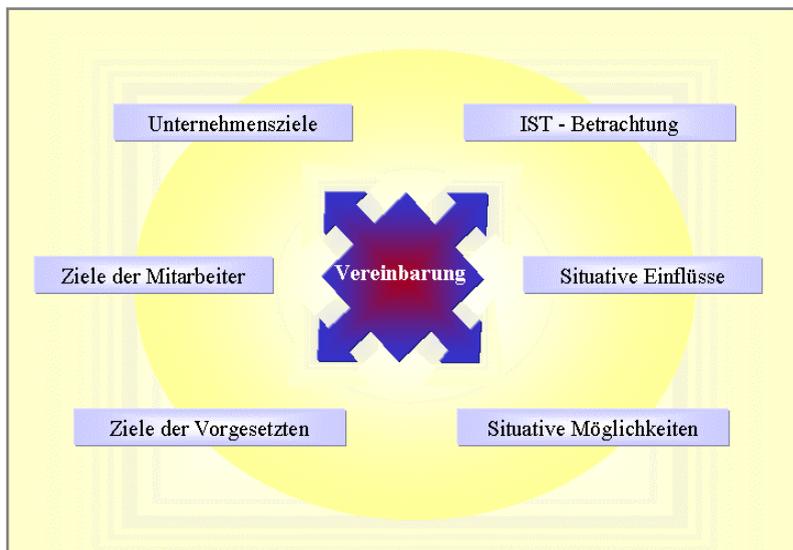


Abbildung 27: Spannungsfeld im Unternehmen
(Quelle: Der Verfasser)

Die Zielvereinbarung stellt das Bindeglied zwischen Unternehmen, Vorgesetzten, Mitarbeitern bzw. Team und der Situation dar. Die Zielvereinbarung bedeutet hier die ganzheitliche Ausrichtung aller Beteiligten am Unternehmensziel unter Beachtung situativer Einflüsse. Die Zielvereinbarung ist auch Teil des Informations- und Kommunikationsmanagements (im Sinne eines Controllingsystems) für die Unternehmensziele und Erfolge.

Es gibt nur wenige Autoren, die die Methode MbO nicht bevorzugt behandeln. Covey [2003, S. 277] fordert beispielsweise: „eliminate management by objectives. Instead, learn the capabilities of processes and how to improve them“. Ich halte es daher für wichtig, dass sowohl Ziele des Unternehmens als auch persönliche Ziele der Führungskraft mit in die Zielvereinbarung eingebracht werden, um gemeinsam Möglichkeiten der Prozessverbesserung vereinbaren zu können.

Auch wenn Jeuschede [1994, S. 21] Probleme bei der beidseitigen Absprache von Zielelementen andeutet, die sich bei kontroversen oder ungenauen Zielformulierungen ergeben, so ist gerade die konstruktive Auseinandersetzung der Vereinbarungspartner eine Möglichkeit,

des Unternehmens sichern und persönliche Entwicklungsziele, die den Führungskräften und Mitarbeitern helfen, die Standard- und Innovationsziele zu erreichen.

125 *Zielautonomie* ist zu erleben, wenn Ziele nicht mit anderen Zielen vereinbar sind (Beispiel: Personalkostenabbau versus Neueinstellung). *Zielkonkurrenz* entsteht, wenn eine gegenseitige negative Beeinträchtigung der Ziele vorherrscht (Beispiel: Arbeitsplatzsicherheit u. Standortflexibilität)

neue und innovative Wege zur Zielerreichung zu beschreiben. Stehen Ziele des Unternehmens im Gegensatz zu den persönlichen Zielen der Mitarbeiter oder der Führungskraft (z. B. Zielkonkurrenz zwischen Kostensenkung und Gehaltserhöhung), ist es die Aufgabe der Führungskraft Hindernisse aus dem Weg zu räumen [Covey 2003, S. 277] und einen Konsens herzustellen (eine Zielharmonie oder bei unveränderter Disharmonie zumindest eine Zielneutralität). Die Vereinbarung kann auf allen Führungsebenen stattfinden und erhält ihren Sinn durch die Festlegung einer Gesamtstrategie der Unternehmensleitung. Die Konkretisierung für Teilbereiche des Unternehmens (z. B. Teams oder auch einzelne Personen) bezeichnet Rühli [1992, S. 52] und Lang [2001, S. 76] mit der *Zielkaskade*, wobei die Verfolgung der Teilziele jeweils einen Beitrag zum gesamten Unternehmenserfolg leistet.

3.5.4 Überleitung von MbO zur kybernetischen Regelung als Führungsmethodik

Um nochmals zu verdeutlichen, dass auch die Methode Führen mit Zielvereinbarungen in der Methodik des Regelkreises aufgeht, soll die folgende Abbildung den Regelkreis der Zielvereinbarungen darstellen.

Da speziell die Zielvereinbarung Messgrößen und Zielkorridore beschreibt, bildet sie eine Grundlage für die Leistungsmessung, für die Potentialeinschätzung und die Incentivierung von Führungskräften. Die folgende Abbildung unterscheidet jedoch nicht genügend in der ausgeführten Leistung der Organisation im Sinne des Organisationserfolges und der Leistung der Führungskraft (im Sinne von verhaltensbezogenen Maßnahmen, um die Mitarbeiter zum Organisationserfolg zu führen).

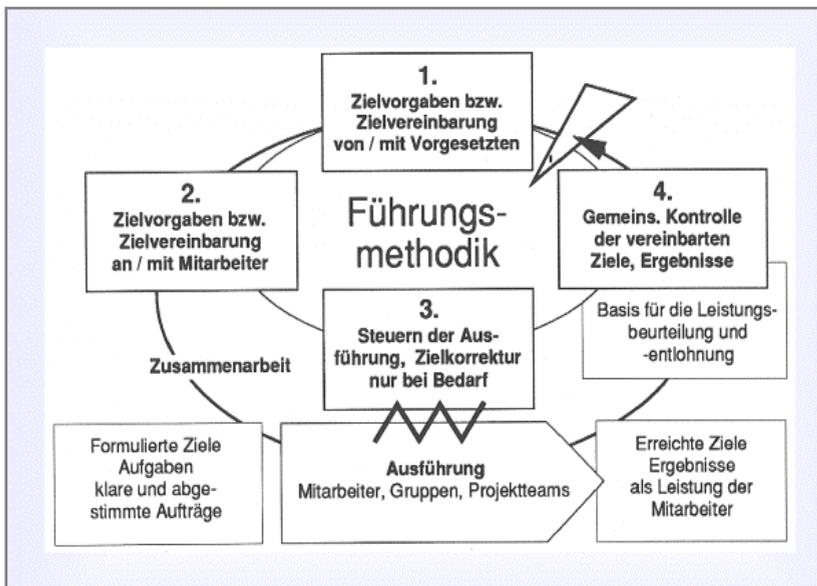


Abbildung 28: Führungsmethodik MbO im Regelkreis – 4 Schritte des Führens mit Zielvereinbarungen
(Quelle: Fendrich [1995, S. 118])

Hilb [2001, S. 201] äußert, dass der Organisationserfolg im Sinne der Verbesserung von Werten für Mitarbeiter, Kunden und Anteilseigner auf die Erreichung der Ziele gestützt ist und damit das Ergebnis wirtschaftlicher Tätigkeit darstellt. Die Ergebnisse konsequent und verbindlich zu messen, (Bsp. Kennzahlen als Messgröße) ist eine sinnvolle Unterstützung bei der Führung mit Zielvereinbarungen. Eine Zielvereinbarung ist nur dann sinnvoll, wenn das Erreichen des vereinbarten Ziels auch konsequent und verbindlich eingefordert wird. Das Beurteilen der erreichten bzw. gemessenen Zielerreichung oder Teilzielerreichung erfolgt in Form von Zwischenbilanz-Gesprächen oder Zwischenbilanz-Meetings (Steuergröße). In diesen Gesprächen werden die Fortschritte, die von Rahmen und Umfeldbedingungen beeinflusst sind ebenso sichtbar wie die möglichen Lernfelder der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Aus systemischer Sicht darf von einer indirekten und direkten Einwirkung gesprochen werden, denn zum einen steuern die Zielvereinbarungen direkt das Verhalten und die Aufgaben der Mitarbeiter. Zum anderen werden über Feedbackschleifen reaktive Einwirkungen auf die Mitarbeiter deutlich.

Einsiedler [1999, S. 57] spricht von einer *richtigen* Vereinbarung, wenn den Beteiligten klar geworden ist, dass die Ziele den erwarteten Nutzen für die Unternehmung erbringen können. Aus sozialpsychologischer Sicht ist es zudem wichtig das Zukunftswissen einzubinden (siehe Feedforward in folgender Abbildung), um der Führung eine strategische Ausrichtung zu verleihen [Nagel u.a., 1999, S. 14ff]. Dies entspricht dem von Imai [1992, S. 127] beschriebenen Regelkreis von planen, tun, kontrollieren und anpassen (vgl. hierzu auch Kapitel 5.3.4.1).

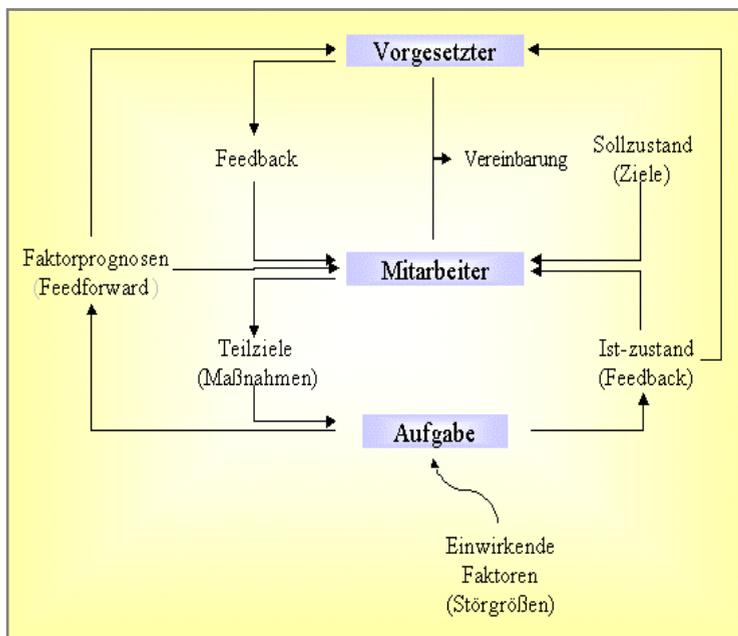


Abbildung 29: Führen nach dem Regelkreisprinzip
(Quelle: der Verfasser)

Dieser Regelkreis findet sich auch im Führungswürfel von Ulrich/Krieg [1974, S. 31] wieder. Hierbei wird mittels einem „Dreistufenmodell der Führung“¹²⁶ die Führungsarbeit in einer dreidimensionalen Gesamtarchitektur eines Führungsmodells beschrieben¹²⁷. Bezogen auf die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist es daher für Führungskräfte wichtig, nicht nur auf das Mitarbeiterverhalten und -handeln direkt einzuwirken, sondern über das vereinbarte Aufgabenspektrum und Zielcontrolling mittels Feedback und Feedforward das Mitarbeiterverhalten zukunftsweisend zu steuern.

Eine weitere Erkenntnis ist der Vereinbarungscharakter, der von einer Vorgabe ohne Mitarbeiterbeteiligung abweicht [Nerdinger 2000, S. 101]. Die Frage nach der zentralen Funktion des Geführten wird durch die jeweilige individuelle Beteiligung beantwortet. Hat beispielsweise die Führungskraft mit ihrem Vorgesetzten Ziele vereinbart, die erreichbar sind, wird die Zielerreichungsbilanz entsprechend „erfolgreich“ ausfallen können.

Sind Ziele nicht erreichbar, wird die Zielerreichungsbilanz entsprechend schlechter ausfallen. Der motivierende Anreiz bedarf erreichbarer Ziele, die jedoch einer Anstrengung bedürfen¹²⁸.

Nach der Darstellung theoretischer Ansätze für Führungserfolgsbedingungen möchte ich nun einige methodische Vorüberlegungen herausarbeiten, die zur Konzipierung der empirischen Untersuchung überleiten. In der empirischen Untersuchung werde ich dann wiederum auf die theoretischen Ansätze für Erfolgsbedingungen zurückgreifen.

126 Die drei Stufen beziehen sich auf planen, ausführen und kontrollieren.

127 Die Darstellung bezieht sich auf das St. Galler Management-Modell. Überblickartige Veröffentlichungen hierzu sind u.a. in Ulrich/Krieg [1974], Malik [1981] und Jeschke [1992] zu finden.

128 Die grundlegende Haltung hierzu lässt sich mit „Fordern“ beschreiben und ist Bestandteil der Erweiterung des autoritären Führungsstils nach Hohl [1996], vgl. Kapitel 3.4.

4 Methodologie

In den vorangegangenen Kapiteln habe ich zunächst den Entdeckungszusammenhang des Problems und die theoretischen Erkenntnisse sowie Bedingungen des Führungserfolgs erläutert. In diesem Kapitel möchte ich die methodische Konzeptualisierung der Arbeit herleiten. In Kapitel 4.1 stelle ich daher den Auswahlprozess der Untersuchungsmethode dar und reflektiere über mögliche Effekte bei der gewählten Methode. Daran anschließen werde ich die Konzeptualisierung des empirischen Untersuchungsteils mit einer genauen Beschreibung der Untersuchungsschritte und einer qualitativen Gütebeschreibung der zu erwartenden Ergebnisse.

Vorab möchte ich sagen, dass die attributive Wahl des Forschungsgegenstandes durch mich als Forscher nicht alleine die Forschungsbegründung ausmacht, zu gleichen Anteilen begründen die Ableitung theoretischer Bezüge für die Praxis und die in der Praxis erlebten und vermittelten Ansätze aus der Theorie die hier vorgelegte Untersuchung.

Gerade die theoretischen Vorüberlegungen sind für die Unterstützung der Thesenbildung und für die Ableitung konventioneller Bezüge innerhalb der Empirie wichtig, damit eine logisch nachvollziehbare und qualitativ hochwertige empirische Untersuchung entsteht Gerdes [1979] & Yin [2003]. Trotz der Massenproduktion sozialwissenschaftlicher Literatur sieht Küchler [1980, S. 379] den theoretischen Bezugsrahmen zu den Klassikern (vgl. in Kapitel 2 und 3 beschriebene, allgemein bekannte Theorien) aus Gründen der gelebten Praxis als gehaltvoll. Gerade die Vermittlung klassischer Theorien hat aufgrund allgemeiner Kenntnis, Verständlichkeit und Verwertbarkeit laut Küchler [a.a.O.] einen besonderen Einfluss auf die Praxis und wird somit zu einem Bestandteil der Untersuchung. Die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Praxisfallstudie sind vor diesem Hintergrund wichtige Größen für das Verständnis und für die Reflexion der Untersuchung und des Ergebnisses [Yin 2003, S. 111f]. Wird hierzu beispielsweise angenommen, dass die Methode der Untersuchung einen Einfluss auf das Ergebnis hat, so ist die Variation der Methode nützlich [Kleining 1982, S. 236]. Kennzeichnend für den Forschungsvorgang und somit für die Methodenauswahl sind daher die Kriterien zur Ergebnisgewinnung. Zentrale Kriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität aus eher experimentell-statischen und hypothesenprüfenden Forschungen [Mayring 1983], [Kirk/Miller 1986], [Lincoln/Guba 1985], [Kelle et al., 1993] sollen begleitend in Anwendung kommen. Wichtiger erscheint die intersubjektive Nachvollziehbarkeit im Sinne von Überprüfbarkeit, Wiederholbarkeit und Dokumentation des schrittweisen Vorgehens.

Daher sind in diesem Kapitel Vorgehen, Methode und Begründungen für die Nachvollziehbarkeit des methodischen Vorgehens festgehalten.

4.1 Möglichkeiten und Auswahl der Untersuchungsmethode

„Die empirische Sozialforschung ist ein problemlösendes Handeln“ [Friedrichs 1990, S. 13]. Die Untersuchung setzt gleichermaßen die ursächlich inhaltliche Problemstellung als auch die empirische Methodik der Sozialforschung voraus. Hierbei kann im Sinne einer Explorationsstrategie das erstmalige Erkennen von Zusammenhängen der Problemstellung durch

die Untersuchungsmethodik gegeben sein, es können jedoch auch reduktive Ansätze zu Ergebnissen führen, die in der Fragestellung des Untersuchungsansatzes aufgekommen sind. Dabei können verschiedene Ansätze der empirischen Forschung anhand der Anzahl von Untersuchungsobjekten und von Untersuchungszeitpunkten unterschieden werden.

		Anzahl der Untersuchungsobjekte	
		Ein Objekt	Mehrere Objekte
Untersuchungszeitpunkte	Ein Zeitpunkt	Singuläre Querschnittsuntersuchung	Multiple Querschnittsuntersuchung
	Mehrere Zeitpunkte	Singuläre Längsschnittuntersuchung	Multiple Längsschnittuntersuchung

Tabelle 14: Typologie der Forschungsmethoden nach Objekt und Zeitpunkt
(Quelle: In Anlehnung an Kubicek [1975, S. 62])

Die Betrachtung des Fallbeispiels der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, kommt einer singulären Querschnittsmethode gleich, wobei die Bezüge nicht alle zum gleichen Messzeitpunkt aufgenommen wurden. Eine Längsschnittuntersuchung sähe mehrere Messzeitpunkte über einen längeren Zeitraum vor, um die Entwicklung des Untersuchungsobjektes nachzuvollziehen. Dies war jedoch nicht der Hintergrund der vorliegenden Untersuchung, da sich die Datenerhebung auf eine einmalige Größe stützt, um daraus neue Erkenntnisse der Zusammenhänge von Führungsvermittlung und Führungsbewertung zu erlangen¹. Im folgenden Kapitel möchte ich daher die Wahl einer „single case study“ näher erläutern.

4.1.1 Fallstudienbetrachtung

Obwohl Fallstudien leicht der Kritik von unzureichender Präzision ausgesetzt sind, so werden sie dennoch zunehmend im Bereich der Sozialwissenschaften und als häufige Methode von Dissertationen benutzt [Yin 2003, S. XIII]. Eine Fallstudie als Untersuchungsmethode zu nutzen bezieht sich im allgemeinen auf die Fragestellung oder das Ziel der Untersuchung. Hedrick et al. [1993] & YIN [2003] stellen hierzu die typischen Formen von „Wie“, „Welche“ und „Warum“ Fragestellungen auf, für die Fallstudienbetrachtungen herangezogen werden. Diese Fragen werden in Bezug zur Zielsetzung meiner Arbeit in Kapitel 4.3 aufgegriffen. Die Beantwortung der Fragen soll dann das methodische Vorgehen der empirischen Analyse in Kapitel 5 liefern.

Als Voraussetzung für eine Fallstudienbetrachtung nennt Yin [2003, S. 9] eine vom Forscher unbeeinflussbare Erhebungssituation. Aufgestellte Fragen werden und können nur über die Untersuchung der Fallstudie beantwortet werden und nicht durch ein mögliches Einwirken des Forschers auf die Situation. Die Unabhängigkeit der Fallstudie vom Forschenden macht jedoch auch deutlich, dass sich der Forscher selbst intensiv mit den situativen Gegebenheiten der Fallstudiensituation vertraut machen muss. Dies ist für meine

1 In der vorliegenden Untersuchung wird die singuläre Querschnittsmethode, wie in Tabelle 14 hinterlegt angedeutet, angewendet.

Untersuchung durch das eigenständige Erleben von Führung, Führungsvermittlung und Führungsbewertung im analysierten Unternehmen möglich geworden. Dabei ist die Analyse von der Informationsmenge und der Informationsqualität abhängig. Um die Informationen auf ihre Qualität, Bedeutung und Komplettierung beurteilen zu können, ist eine Überprüfungsmöglichkeit der Information von Bedeutung [Becker 1998, S. 66] & [Yin 2003, S. 85]. In Anlehnung an Zigler & Muenchow [1992] habe ich daher durch die Teilnahme an den FKT, die Nutzung der Leitlinien des Unternehmens zum Thema Führung, die Anwendung des MPS und die persönliche Auseinandersetzung mit MAF, MAB und LEAD als Führungskraft im Unternehmen eine „participant-observation“-Strategie gewählt. Die praxisorientierte Observation der für den Fall der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, untersuchten Dokumente unterstützt die qualitativ hochwertige Analyse wesentlicher erfolgsbedingender Führungsaspekte und lässt mich als Forschenden tiefgreifende Einblicke in die Untersuchungssituation gewinnen.

“Observational evidence is often useful in providing additional information about the topic being studied. ... The observations can be so valuable that you may even consider taking photographs at the case study site.” [Yin 2003, S. 93].

Anstelle der hier angedeuteten Photobeispiele habe ich mich entschlossen die wesentlichen Darstellungen als direkte Kopie von Abbildungen aus den untersuchten Unterlagen in die Untersuchung mit einfließen zu lassen.

Die Fallstudie strebt hierbei keine repräsentative Untersuchung über die Verteilung von Merkmalen über eine gesamte Population an, sondern bezeugt, dass bestimmte Führungsprozesse innerhalb der Führungsvermittlung und Führungsbewertung beschrieben werden. Bei der Beschreibung der Führungsprozesse ist ebenso auf die Art und Weise der Beschreibung und auf die Hintergründe zu achten [Hoff 1990, S. 93] & [Manchen-Spörri 2000, S. 10]. Der Hintergrund für die Führungsvermittlung geht für die vorliegende Untersuchung durch die Analyse der Zielsetzung von FKT in Kapitel 5.3.1.6 mit in die Synopse der erfolgsbedingenden Führungsaspekte ein².

Die Betrachtung eines einzelnen Falls (hier das Werk Bremen der DaimlerChrysler AG) sollte ebenso begründet werden wie das methodische Vorgehen. Für die Auswahl einer Einzelfallstudie war vor allem die Zielsetzung der Arbeit ausschlaggebend³. Die Betrachtung der Führungsvermittlung und Führungsbewertung ist letztlich eine innerbetriebliche Prozessbetrachtung und eine Untersuchung von Zusammenhängen innerhalb dieses betrachteten Falls. Aufgrund der innerbetrieblichen Zusammenhänge in einem Unternehmen ergibt sich die Auswahl einer Einzelfallstudie [Yin 2003, S. 21]. Die DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, kann darüber hinaus als typisches Beispiel für Produktionsunternehmen in der Automobilindustrie gelten und bietet somit eine Möglichkeit der Verallgemeinerung der Untersuchungsergebnisse.

Yin [2003, S. 41] schreibt hierzu, dass “... a third rationale for a single case is the representative or typical case. ... A manufacturing firm believed to be typical of many other manu-

2 Für die detaillierte Darstellung der qualitativen Analyse von erfolgsbedingenden Aspekten und der quantitativen Synopse dieser Aspekte zu einer Gesamtaussage verweise ich auf Kapitel 4.2

3 Yin [2003, S. 39] schreibt hierzu, dass im umgekehrten Sinn die Auswahl einer Einzelfallstudie auch die Fragestellung der Untersuchung adressieren muss.

facturing firms in the same industry, ... (and) ... the lessons learned from these cases are assumed to be informative about the experiences of the average person or institution”.

Ein weiterer Grund für die Auswahl einer Einzelfallstudie besteht in der Zugänglichkeit von Informationen durch den Forschenden [Yin 2003, S. 43]. Bei einer Vergleichsbetrachtung unterschiedlicher Unternehmen würden eventuell nützliche und wichtige Informationen vorenthalten, was ebenso einem nicht unternehmensangehörigen Forschenden passieren könnte. Da gerade bei der Vermittlung von Führung in den FKT theoretische Grundlagen herangezogen wurden, war die Teilnahme an den FKT nützlich, um diese theoretischen Grundlagen für die empirische Untersuchung heranzuziehen.

Die empirische Untersuchung mittels einer Einzelfallstudie stellt dann eine Art Überprüfung theoretischer Erkenntnisse dar, wodurch die Verständlichkeit und Validität der theoretischen Erkenntnisse und deren Umsetzbarkeit für die Praxis erhöht werden können [Gebert 2002, S. 78]. Zudem birgt der Abgleich von den praxisorientierten Ergebnissen mit theoretischen Positionen eine mögliche Generalisierbarkeit der empirischen Praxisergebnisse [Yin 2003, S. 38 und S. 111f]⁴.

4.1.2 Möglichkeiten methodischer Vorgehensweisen innerhalb einer Fallstudie

In Bezug auf die Erhebung der relevanten Daten soll hier die Auswahl der genutzten Methodik aus dem Spektrum möglicher Methoden der empirischen Forschung beschrieben werden. Um den Sachverhalt Führungsvermittlung und Führungsbewertung in der Praxis zu analysieren, stehen unterschiedliche Untersuchungsmethoden zur Verfügung⁵:

1. Experiment
2. Interviews oder schriftliche Befragungen
3. Beobachtungen (Eigen- oder teilnehmende Beobachtungen)
4. Gruppendiskussionen
5. Inhalts- bzw. Dokumentenanalyse

1. Experiment

Das Experiment zeichnet sich dadurch aus, dass Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge über die Variation von Eingangsgrößen untersucht werden. Dabei ist das begrenzte Experimentall- oder Laborfeld nützlich, um variable Umfeldbedingungen auszuschließen und um etwaige Beeinflussungsgrößen deutlicher herauszustellen.

Da hierzu eine Vielzahl wesentlicher Studien schon bestehen⁶, möchte ich aufgrund der Kritik der starken Komplexitätsreduktion untypischer Führungssituationen [Berthel 1997, S. 75] sowie dem Gedanken neue Erkenntnis- und Verwertungszusammenhänge zu beschreiben, diese Methodik nicht für die vorliegende empirische Untersuchung verwenden.

4 Obgleich die Generalisierbarkeit einer Einzelfallstudie oft kritisiert wird, so zeigen Beispiel wie Allison & Zeelikow (1999) das Gegenteil dessen. Wichtiger ist hier jedoch, dass das sehr repräsentative Unternehmen der DaimlerChrysler AG Werk Bremen, das mit ca. 16.000 Beschäftigten, einem traditionsreichen Background und einer Vorreiterrolle für die Einführung früherer Führungsprinzipien einen hohen Stellenwert für die Untersuchung und für die Übertragbarkeit auf ähnliche Wirtschaftsunternehmen in Deutschland erhebt.

5 Vgl. Friedrichs [1990], Laatz [1993], Müller-Böling [1992]

6 Beispiel der IOWA-Studien, OHIO-Studien, MICHIGAN-Studien

2. Befragung/Interview

Die in der empirischen Forschung wohl am häufigsten eingesetzte Datenerhebungsmethode ist die Befragung [Atteslander 1993, S. 127] & [Laatz 1993, S. 103] & [Schnell et al. 1989, S. 294] & [Malik 2001, S. 23]. Befragungen können schriftlich oder mündlich gestaltet werden und haben unstrukturierte oder strukturierte Formen. Da sich durch die Frageinhalte und das Frageverhalten vom Interviewer ungewollte Voreinnahmen⁷ beim Interviewer und beim Befragten ergeben und diese wiederum Einflüsse auf die Aussagen haben, will ich diese Forschungsmethode nicht anwenden. Zudem unterliegt diese Forschungsmethode einem dynamischen Prozess, der sowohl die Aussage des Befragten als auch die Auswertung durch den Interviewer mit einem gewissen zeitlichen Abstand in andere Ergebnisse wandeln kann. Von daher ist die Korrektur von Aussagen oder Bezweiflung der Ergebnisse leicht möglich.

3. Beobachtung

Bei der Beobachtung nimmt der Forscher mehr oder weniger aktiv am untersuchenden Prozess teil. Dies erlaubt einerseits intensive Interaktionen mit den handelnden Akteuren und tiefreichende Einblicke in das Aktionsgeschehen. Andererseits scheint der Forscher mit zunehmender aktiver Beteiligung seine neutrale Position aufzugeben. Leider geht diese Forschungsmethode oftmals mit den eher praxisorientierten Selbstdarstellungen einiger „Top-Manager“ oder entsprechend heroisierter Persönlichkeiten und dem „Geheimnis“ ihres Erfolges einher. Diese eher unwissenschaftlichen Selbstdarstellungen machen die Kritik an den unvalidierten Ergebnisaussagen von Beobachtungen deutlich. Malik [2001, S. 23f] kritisiert hierzu besonders die Dominanz der Befragungen und Beobachtungen in der sozialwissenschaftlichen Literatur, da die Beschreibungen von Beobachtungen sowie die Beschreibungen von Aussagen in Interviews nur zu selten die Art und Weise eines Handelns und Verhaltens „richtig“ wiedergeben können. Aus den hier genannten Gründen habe ich die Beobachtung nicht als Untersuchungsmethode angewendet.

4. Gruppendiskussionen

Gruppendiskussionen werden weniger häufig angewendet und scheinen gerade zum Thema Führung reges Diskussionspotential zu eröffnen. Die in dieser Weise veröffentlichten Studien (vgl. Manchen-Spörri [2000]) zeigen deutliche Grenzen dieser Methode auf, da sowohl der Beeinflussungsgrad als auch die gehaltvolle Auswertung die Erkenntniszusammenhänge eher erschwerend darstellen. Ebenso wie bei dem Interview ist die Beeinflussung der Diskussionsteilnehmer durch den Diskussionsleiter und daher auch die Beeinflussung der Diskussioninhalte⁸ recht groß und führt gerade bei dem Thema Führung zu einer breit gefächerten Beeinflussung und Abweichung ursprünglicher Meinungen. Dies geschieht vor allem dann, wenn Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen in die Diskussion miteinander eintreten. Die angedeuteten Probleme dieser Untersuchungsmethode haben mich bewogen sie nicht anzuwenden.

7 Friedrichs [1990, S. 222f] spricht hier auch von reaktiven Methoden, d. h. dass die Erhebung stark von der Erhebungssituation, den Erhebungspersonen und Methoden abhängig ist.

8 Auch die Art der Präsentation von Diskussioninhalten kann schon zu Effekten bei der anschließenden Diskussion führen.

5. Dokumentenanalyse

Die Dokumenten- bzw. Inhaltsanalyse, teilweise als Sekundäranalyse bezeichnet oder benutzt, sammelt verfügbare Dokumente im direkten Zusammenhang mit dem Untersuchungsobjekt und wertet deren Zusammenhänge aus. Hierbei ist die Verfügbarkeit, Vollständigkeit und Aussagefähigkeit der Dokumente von erheblicher Bedeutung. Sind Verfügbarkeit, Vollständigkeit und Aussagefähigkeit gegeben, ist der Erhebungsgegenstand im Gegensatz zu Gruppendiskussionen und Interviews relativ valide und zeichnet sich durch eine hohe Reliabilität aus. Gegenüber der Beobachtung sind die subjektiven Einflüsse durch den Forscher selbst geringer und die Darstellungsform subjektiv heroisierter Personen eher schwach ausgeprägt. Gegenüber dem Experiment ist die Dokumentenanalyse eine ebenso praxistaugliche wie transferorientierte Methode, da die schriftlich fixierten Untersuchungsobjekte leicht auf andere Bereiche oder Fälle übertragen werden können, um so einfacher zu einer Aussage übergreifender Gültigkeit verhelfen.

Jede dieser empirischen Untersuchungsmethoden scheint Vor- und Nachteile aufzuweisen⁹, die es galt für die vorliegende Untersuchung abzuschätzen, um eine geeignete Untersuchungsform und vergleichsweise hilfreiche Beiträge zur Führungsforschung zu liefern.

Da eine Vielzahl von schriftlichen Quellen zum Thema Führung im Unternehmen der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, existieren, diese weder von mir erstellt noch von mir beeinflusst wurden, und die Unterlagen oder Dokumente oftmals einen konzernweiten Gültigkeitsrahmen haben und die Hintergründe beschreiben, „welches“ Führungsverhalten „wie“ anzuwenden ist, habe ich mich zu einer Inhalts- bzw. Dokumentenanalyse entschlossen. Durch die angewendete Dokumenten- bzw. Inhaltsanalyse soll auch ausgeschlossen werden, dass es sich hierbei um eine Eigendarstellung oder Fremddarstellung einer einzelnen heroisierten Führungspersönlichkeit handelt.

Die Inhalts- bzw. Dokumentenanalyse sehe ich als eine sehr geeignete Methode, die schriftlich fixierten Aspekte vermittelter und bewerteter Führung zu untersuchen, ohne selbst die Ergebniszusammenhänge durch meine Erfahrungen als Führungskraft im gleichen Unternehmen zu beeinflussen. So sehen auch Manchen-Spörri [2000, S. 10] und Friedrichs [1990, S. 317] die Inhalts- bzw. Dokumentenanalyse als eine nonreaktive Methode, die zunehmend interdisziplinär angewendet wird. Dies spiegelt zum einen wieder, dass die Verzerrungen oder Effekte der Ergebnisse aufgrund der Erhebungssituation vermindert werden, zum anderen lässt diese Methode sehr allgemeine Schlüsse zu. Da fast alle FKT durch Protokolle oder beigelegte Unterlagen in ihren wesentlichen Aussagen dokumentiert sind und die Grundsätze, Methoden und Leitlinien der Unternehmensführung sowie alle Bewertungsinstrumente im unternehmenseigenen Intranet für alle¹⁰ verfügbar sind, darf hier von einer umfangreichen und aussagefähigen Dokumentenmenge gesprochen werden. Der Abgleich dieser enormen Fülle an Dokumenten wurde bislang noch nicht unternommen, lediglich die Gespräche mit anderen Führungskräften lassen vermuten, dass eine Differenz zwischen vermittelten (Gesamtheit der schriftlich fixierten Führungsaspekte) und bewerteten Aspekten der Führung sowie der Gewichtung der Aspekte existiert. Diese derzeit unbe-

⁹ Vgl. Friedrichs [1990, S. 189–365] & Neuberger [2002, S. 454f].

¹⁰ -alle- bezieht sich hierbei stufenweise auf alle Führungskräfte und alle Mitarbeiter, die einen Intranetzugriff haben. D. h. die Informationen hierzu sind den Führungskräften und Mitarbeitern konzernweit bereitgestellt worden und erheben somit auch konzernweite Gültigkeit.

legte Hypothese sowie die Schwierigkeit, die wirklich wesentlichen und erfolgsbedingenden Führungsaspekte für die eigene Führungspraxis aus der enormen Fülle der Unterlagen zur Führung herauszufiltern, gilt es daher wissenschaftlich zu untersuchen, um daraus Erkenntnisse für das Unternehmen, deren Führung und die Führungsforschung zu gewinnen. Generell lassen sich innerhalb des empirischen Vorgehens der Dokumentenanalyse quantitative und qualitative Forschungsansätze wählen [Klüver 1989, S. 1] & [Laatz 1993, S. 11] & [Wilson 1982, S. 487].

4.2 Qualitative und Quantitative Inhalts- bzw. Dokumentenanalyse

Mit der Entscheidung für eine Dokumenten- bzw. Inhaltsanalyse als empirischen Untersuchungsteil der Fallstudienbetrachtung ergibt sich die Auswahl eines quantitativen oder eines qualitativen Forschungsvorgehen¹¹. Die Inhaltsanalyse wird als eine klassische Vorgehensweise zur Analyse unterschiedlichster schriftlich fixierter Erhebungsobjekte verwendet, wobei qualitative sowie quantitative Vorgehensweisen möglich sind. Das Verfahren, theoretische Schlussfolgerungen oder Verallgemeinerungen rein quantitativ selektierend nur aus Datenmaterial zu belegen, sieht Küchler [1980, S. 374] als Art besseren Journalismus an und verweist auf die interaktiven Bedingungen von Theorie und Praxis sowie dem Forschenden und dem Forschungsgegenstand. Dies lässt ihn zu einer Bestrebung nach einer qualitativen Analyse fordern. Die Anwendung einer qualitativen Methode erlaubt eine sinnverstehende Rekonstruktion von Inhalten und deren Dynamik, wird jedoch gerade vor diesem Hintergrund oftmals kritisiert, da aufgrund zahlenmäßig kleiner Untersuchungssamples, einer subjektiven Deutung und Reduktion von Inhalten und einer nicht immer eindeutig nachvollziehbaren Auswertemethodik, eine Verallgemeinerung der Ergebnisse im statistischen Sinne nicht zugelassen wird [Yin 2003, S. 14f]. Gerade aber bei dem dynamischen Führungskonstrukt als wechselseitigen Prozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist eine qualitative, offene und flexible Herangehensweise angemessen [Burla et al. 1994, S. 28] & [Yin 2003, S. 15].

Um neue Erkenntnisse aufzudecken und ein tiefergreifendes Verständnis für die Zusammenhänge bestehender Theorien für die Praxis zu entwickeln, stellt sich die qualitative Vorgehensweise mittels Einzelfallstudie als geeignete Möglichkeit dar, gegenseitige Bedingungen interpretieren zu können und die Forschung an der Praxis nicht nur für die Praxis, sondern auch für die Theorie zu erweitern. Dies lässt die Überlegung zu, dass jegliche angrenzende Informationen, die mit dem Forschungsgegenstand in Beziehung stehen, möglichst ohne Filterung in die Untersuchung eingehen sollten und sich der Untersuchungsgegenstand selbst über die Analyse und Interpretation erschließt. Demgegenüber steht die Verfälschung und nicht mehr nachvollziehbare Interpretation des Ergebnisses und der Verwertungszusammenhänge. Theoretische Vorverständnisse oder Vorüberlegungen und angrenzende Informationen sollten daher als überwindbar oder zumindest als vorläufig gelten [Gadamer 1975] & [Hoffmann-Riem 1980] & [Manchen-Spörri 2000], damit das interpretierende Gebilde des Forschungsverlaufes sich nicht zur Deutungs-, sondern zur Entdeckungskunst entwickelt und die Verwertung der Ergebnisse für Praxis und Theorie deutli-

11 In der empirischen Forschung lassen sich in Anlehnung an Klüver [1989, S. 1], Laatz [1993, S. 11] und Wilson [1982, S. 487] im wesentlichen die zwei Forschungsansätze quantitativen und qualitativen Vorgehens unterscheiden.

chen Nutzen hat. Dieser Prozess der Entdeckung oder Entstehung von Erkenntnissen ist ein qualitativer Prozess, der für meine Untersuchung eingesetzt werden soll und sich vom rein quantitativen¹² Ansatz abgrenzt.

Sind Alltagsstrategien Quellen sozialwissenschaftlicher Empirie, so sind die qualitativen Abstraktions- und Reduktionsprozesse (im Sinne einer Bedeutungsparaphrase) einer quantitativen Analyse vorzuschalten [Flick 1995, S. 213]. Hierzu merkt Kleining [1982, S. 226] an, dass die quantitative Forschung die Vorstufe der qualitativen benötigt, um nicht Gefahr zu laufen, Sinnlosigkeiten zu produzieren. Kleining [1982, S. 227f] & [Yin 2003, S. 109] führen hierzu weiter aus, dass es sich nicht um gegensätzliche Vorgehen, sondern eher um sich ergänzende Techniken handelt.

Wird die quantitative Synopse der qualitativen Analyse von Kernpunkten nachgeschaltet, so kann es dennoch dazu führen, dass die Eingangshypothesen und Fragestellungen von den Entdeckungszusammenhängen abweichen. Diese Abweichungen sollen im Sinne von Perspektivenvariationen oder ungewöhnlichen aber neuen Erkenntnissen festgehalten werden [Kleining 1982, S. 238].

In meiner empirischen Untersuchung findet sich daher zunächst die qualitative Analyse von erfolgsbedingenden Führungsaspekten, die im Anschluss über eine quantitative Synopse von Führungsvermittlung und Führungsbewertung verglichen werden. Aus der quantitativen Synopse der qualitativ analysierten Aspekte aus Führungsvermittlung und Führungsbewertung werden die wesentlichen erfolgsbedingenden Aspekte herausgefiltert. Diese Verbindung von qualitativem und quantitativem Vorgehen erzeugt Untersuchungsergebnisse mit prägnanter Aussagekraft [Yin 2003, S. 14f]. Die Essenz von wichtigen und erfolgsbedingenden Führungsaspekten ist ein Hauptergebnis der Untersuchung für die Praxis und für die Theorie. Um die Validität und Reliabilität der Ergebnisse zu untermauern, sollten tangierende Einflüsse auf die qualitative Dokumentenanalyse dabei nicht unerwähnt bleiben.

4.2.1 *Effekte der qualitativen Dokumentenanalyse*

In Anlehnung an Flick [1995, S. 213] & Mayring [1983, S. 45] stellt die hier angewendete Technik der qualitativen Inhalts- bzw. Dokumentenanalyse eine subjektive Zusammenfassung der Erhebungssituation dar, die durch Abstraktion und Reduktion auf Kernaspekte der Führung im Unternehmen hin erfasst ist. Die Erhebungssituation ist durch den Bezugsrahmen der Fallstudie¹³ DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, und durch das Erhebungsmaterial innerhalb der Erhebungssituation beschrieben. Bei dem Erhebungsmaterial handelt es sich um die schriftlich fixierten Leitfäden zum Thema Führung¹⁴, Begleitunterlagen zu den FKT¹⁵, Präsentationen des Centerleiterkreises zum Führungsmodell, Begleitunterlagen zu Verhaltensanweisungen, allen offiziellen Dokumenten zu den Bewertungsinstrumenten zur

12 Der quantitative Ansatz birgt ein bestehendes Problem, dass getestet, gemessen und in unterschiedlichen Umfeldbedingungen quantitativ charakterisiert wird.

13 Vgl. hierzu die Ausführung in Kapitel 4.1.1

14 Die Leitfäden und unternehmensinternen Veröffentlichungen entstammen unterschiedlicher Abteilungen des DaimlerChrysler AG Werk Bremen.

15 Die Begleitunterlagen zu den FKT entstammen den jeweiligen FKT

Führung und dem Mercedes Benz Produktionssystem (MPS) sowie die schriftlich fixierten Dokumente zum Thema Führung im Intranet der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen.

Das Erhebungsmaterial ist für alle generell anzuwendenden Methoden im Konzern für Führungskräfte des Unternehmens im Intranet dokumentiert und erhält eine konzernweite Gültigkeit. Für die Untersuchung ist die Analyse der Dokumente von hoher Bedeutung, da Dokumente zu den relevanten Informationsträgern gehören und der Nachvollziehbarkeit einer Fallstudie dienen [Yin 2003, S. 83]. Dokumente haben zudem eine besonders hohe Aussagekraft, da diese Art des Erhebungsmaterials nachlesbar und verifizierbar ist, keine Kreation durch den Forschenden oder durch die Untersuchung selbst ist, exakte Daten und präzise Beschreibungen und Definitionen liefert und über eine weite Spanne von Bereichen, Personenkreisen oder Situationen Gültigkeit erlangt [Yin 2003, S. 86]. Auch dies zeugt von der Validität und Reliabilität der Untersuchung und birgt eine mögliche Generalisierung einzelner Erkenntnisse für ähnliche Situationen oder Unternehmen.

Durch die Reduktion dieses Erhebungsmaterials ergeben sich auch gewisse Grenzen der Methode. Flick [1995, S. 215] kritisiert beispielsweise die subjektive Interpretationen der Texte, die teilweise oberflächlich differenzierend die Auswertung der Ergebnisse in starker Abhängigkeit vom Forscher sieht. Die Verwendung von Paraphrasen oder Kernbotschaften der analysierten Texte durch den Forscher kann wiederum neue Deutungen zulassen und von der intentionalen Bedeutungszuschreibung der Ersteller von Dokumenten abweichen.

Die hierbei geforderte Sensibilität für die empirische Datenerhebung und qualitative Analyse erhält auch bei der Inhaltsanalyse durch den Forschenden eine wesentliche Bedeutung. Hierzu ist besonders der Besuch der FKT durch den Forschenden herauszustellen. Der Besuch der FKT kommt einer Verifizierung der inhaltlichen Analyse durch partizipierende Observation gleich und validiert inhaltliche Zusammenfassungen auf wichtige bzw. relevante Aspekte. Die eigenen Erfahrungen sowie das theoretische Vorwissen, eigene Interessen und kulturelle Hintergründe lassen trotz methodischer Kontrollen nicht vermeiden, dass die Forschung und deren Ergebnisse mit beeinflusst werden [Flick 1995, S. 12]. Das Wissen hierüber sollte daher in die subjektiv- und situationspezifischen Methoden und für die Erkenntnisse oder in das Forschungsergebnis mit einfließen.

Aufgrund des relativ schnellen Paradigmenwandels im Unternehmen (siehe Kapitel 3.3.5) und den sich dadurch permanent veränderten Einflussfaktoren oder unterschiedlichen Interpretationen der Schriftstücke, kann auch die hier verwendete Methode einer qualitativen Inhaltsanalyse für eine Fallstudie nicht allgemein als „objektiv“ gelten [Flick 1995, S. 473] & [Manchen-Spörri 2000, S. 62]. Ich möchte daher im nächsten Kapitel über die Interpretation und Reduktion in der Datenauswertung referieren.

4.2.2 Interpretation und Reduktion in der Datenauswertung

Die qualitative Empirie basiert im Gegensatz zur quantitativen Empirie eher auf den Fragen nach dem „Wie“ und dem „Warum“ bestimmter Zusammenhänge und Beziehungen in sozialen Systemen [Wilson 1982, S. 488]. Hierzu ist es wichtig Auswertungsmethoden zu finden, die Möglichkeiten der Interpretation von Sachverhalten zulassen und Verständnisse und Beziehungen beschriebener Phänomene individuell in Kernaussagen wandeln, die als Erkenntnis nicht nur den inhaltlichen Wortlaut der ausgewerteten Dokumentation wiedergeben. Bezogen auf die in Kapitel 1 aufgestellte Zielsetzung dieser Untersuchung stellt sich

die Frage nach den erfolgsbedingenden Führungsaspekten mit der Aufschlüsselung nach: „welche Aspekte sind erfolgsbedingend?“, „wie gestaltet sich das erfolgsbedingende Führungsverhalten?“ und „warum sind diese und nicht andere Faktoren erfolgsbedingend?“.

Um diese Fragen zu beantworten, erscheint es mir daher wichtig, die Dokumente in ihrer Gesamtaussage zu analysieren und Beschreibungen, Aufzählungen und Darstellungen auf wesentliche Aspekte qualitativ zu analysieren (Beantwortung der Frage „welche Aspekte sind erfolgsbedingend“). Ein dabei analysierter *Aspekt*¹⁶ umfasst die sinnvermittelnde Beschreibung als Überbegriff. Das kommt der Reduktion des Inhalts auf eine Kernaussage gleich. Bei der Reduktion sind sowohl interpretierende Ableitungen eines Begriffs im Gesamtzusammenhang als auch Kernaussagen oder Schlüsselwörter einer Aussage möglich. Es kann sein, dass innerhalb eines Satzes mehrere Aspekte genannt sind. Umgekehrt muss ein einzelnes Wort nicht zwingend gleich einem Aspekt gesetzt werden, falls dieses sich als nicht weiter signifikant für die Aussage des Satzes darstellt. Dieses Vorgehen ist empirisch gehaltvoll, weil es um manifestierte Aspekte mit signifikanter Bedeutung geht und nicht um die rein numerische Auszählung von Worten, die im unternehmenseigenen Sprachgebrauch häufiger verwendet werden. In Anlehnung an Yin [2003, S. 14f] beantwortet dieses qualitativ analysierende Vorgehen die Frage, „wie gestaltet sich das erfolgsbedingende Führungsverhalten?“. Die Aspekte umschreiben jeweils einen Aspekt, der eine Eigenschaft der Führungsperson, eine angewendete Methode, ein Verhalten oder eine sonstige Bedingung beinhalten kann. So umfasst die Gesamtheit aller Aspekte die komplexen Zusammenhänge des Führungsprozesses.

Kracauer [1952, S. 56] spricht hierbei von der Untersuchung des Ganzen des Inhaltes, die über die qualitative Analyse hinaus eine quantitative Synopse der Aspekte beinhaltet. Diese quantitative Synopse stellt die Erweiterung durch eine Häufigkeitsuntersuchung nach strukturellen und inhaltlichen Intensitäten dar [Friedrichs 1990, S. 324f]. Gleichzeitig stellt die quantitative Synopse durch die Darstellung von Häufigkeiten eine Rangfolge der Bedeutung für den Erfolg auf. Hierdurch werden einzelne Führungsaspekte herauskristallisiert, die wesentlich (aufgrund ihrer Häufigkeit) den Erfolg der Führungskraft bedingen und eine Antwort auf die Frage liefern, „warum sind diese und nicht andere Faktoren erfolgsbedingend?“.

Damit Forschungsprozess, genauer gesagt das methodische Vorgehen und die Vorüberlegungen zu diesem Vorgehen nachvollziehbar bleiben, stelle ich im folgenden Kapitel die Konzeptualisierung der qualitativen Synopse der empirischen Untersuchung vor.

4.3 Konzeptualisierung der empirischen Untersuchung

Der Führungsvermittlung steht die Bewertung des Führungsverhaltens bzw. dem Führungserfolg gegenüber. Das eigene Interesse sowie die eigenen Erfahrungen und Rückmeldungen anderer Führungskräfte lassen die These zu, dass erfolgsversprechende Aspekte und deren Gewichtung der Führungsvermittlung von den Aspekten und deren Gewichtung in der Führungsbewertung differieren. Hierzu möchte ich die theoretischen Ansätze (Vgl. Kapitel 3)

16 Analysierte Aspekte werden im empirischen Untersuchungsteil meist in Tabellen und Abbildungen dargestellt, die teilweise direkt aus dem Dokumentationsmaterial entnommen sind, oder werden durch Hervorhebung im Text kenntlich gemacht.

als Untersuchungsbezüge transformieren und deutlich machen, welche Zusammenhänge zum vermeintlich angestrebten Führungserfolg aus der Theorie für die Praxis übertragen werden können. Die Gliederung erfolgsbedingender Ansätze in Kapitel 5 ist daher in Anlehnung an Kapitel 3 strukturiert.

Darüber hinaus werde ich klären, welche Aspekte letztlich den Führungserfolg ausmachen und herangezogen werden sollten, um ein entsprechend erfolgsversprechendes Führungsverhalten zu vermitteln und zu bewerten. Die in Kapitel 1 aufgestellte These, dass die vermittelten Führungsaspekte von den Aspekten der Führungsbewertung abweichen, bzw. dabei eine andere Gewichtung der Aspekte vorgenommen wird, und die These, dass dabei unklar ist, welche Aspekte wirklich erfolgsversprechend sind, macht somit zwei Vorgehen notwendig. Zum einen sind Aspekte vermittelter und bewerteter Führung herauszuarbeiten (qualitative Analyse), wodurch geklärt wird welche Führungsaspekte erfolgsbedingend sein können und wie sich ein erfolgreiches Führungsverhalten darstellt. Zum anderen ist die anschließende quantitative Synopse anhand der herausgearbeiteten Aspekte eine Überprüfung, „welche der Aspekte wesentlich sind und warum diese erfolgsbedingender sind als andere“. Die hierzu anfänglich aufgestellte These, dass in der Vielfalt der Unterlagen zur Führung unklar ist, welches nun diese wesentlichen erfolgsbedingenden Führungsaspekte sind, war mit Impuls für die Entstehung meiner wissenschaftlichen Betrachtung¹⁷ und der tabellarischen Zusammenfassung innerhalb der empirischen Untersuchung.

Aus den Vorüberlegungen des Kapitels 4.1 und 4.2 habe ich mich für die Beantwortung dieser Fragen zu einer qualitativen Dokumentenanalyse innerhalb einer Einzelfallstudie entschlossen. Bevor ich die einzelnen Schritte dieses Vorgehens beschreibe, möchte ich vorab konstruktlimitierende Gütekriterien des Vorgehens erörtern.

4.3.1 Konstruktlimitierende Gütekriterien

Ein wichtiger Bestandteil der empirischen Forschung ist die kritische Bewertung verwendeter Untersuchungsmethoden. Klassische Gütekriterien quantitativer Vorgehensweisen (wie z. B. Validität und Reliabilität) lassen sich für die Bewertung der hier genutzten qualitativen Dokumentenanalyse nur modifiziert einsetzen. Da das Design der qualitativen Untersuchung weniger formalistische und standardisierte Anlehnungen an bekannte Untersuchungen vornimmt ist es von Wichtigkeit Transparenz über die methodischen Vorgehensschritte zu erhalten (siehe Kapitel 4.3.2), um mittels der Methodentransparenz die Nachvollziehbarkeit der Untersuchung zu gewährleisten. Zunächst möchte ich für die Einzelfallstudie der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, die Validität und Reliabilität aufgrund getroffener Annahmen und Limitierungen vorstellen.

Yin [2003, S. 34] unterscheidet die Validität in *Construct validity*, *internal validity* und *external validity*. Die Konstruktvalidität prüft die Gültigkeit und Beständigkeit der Messmethode, womit deutlich wird, ob die Untersuchungsmethode wirklich das untersucht, was sie vorgibt zu untersuchen. Hierzu ist zunächst wichtig, ob die zu messenden theoretischen

17 Popper [1966, S. 7] schreibt hierzu, dass gerade die eingangs aufgestellte These wesentlich den Untersuchungsverlauf und die Untersuchungsmethodik bestimmt. Dabei ist im Wesentlichen zu klären, wie die anfänglichen Fragen beantwortet werden können oder die Thesen entsprechend ihrem Inhalt hinterfragt werden können.

Konstrukte gültig operationalisiert sind. Für die vorliegende Untersuchung muss erkennbar und nachvollziehbar sein, wie ein Aspekt aus den untersuchten Dokumenten herausgedeutet wird. Die Erläuterung von gefundenen Aspekten meiner Untersuchung findet sich in Kapitel 4.2.2. und die jeweilige Begründung für einen Aspekt findet sich in Fußnoten oder der Quellenangabe einer direkten Kopie von Darstellungen und Tabellen aus dem Untersuchungsmaterial.

Unter Interner Validität versteht Yin [2003, S. 36] die intersubjektive Überprüfbarkeit von postulierten Zusammenhängen. Die Sicherstellung der in Führungsbewertung und Führungsvermittlung postulierten Zusammenhänge von bedingenden Aspekten mit dem Führungserfolg soll durch die vorliegende Untersuchung und durch die Vorüberlegungen theoretischer Zusammenhänge überprüft werden. Hierzu dient die Synopse theoretischer Ansätze für Erfolgsbedingungen in Kapitel 3 und die vergleichbare Strukturierung des empirischen Vorgehens in Kapitel 5.3.

Die Anlehnung an die theoretischen Vorüberlegungen dient auch der Gültigkeit und Generalisierbarkeit von Schlussfolgerungen über analysierte Zusammenhänge zwischen erfolgsbedingenden Führungsaspekten der empirischen Untersuchung und einem erwünschten Führungserfolg. Diese mögliche Generalisierung beschreibt Yin [2003, S. 37] als *external validity*. Dabei steht nicht die analytisch statistische Generalisierbarkeit im Vordergrund, sondern die logische Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf gleichartige Situationen oder Unternehmen.

Die Reliabilität stellt die mögliche Wiederholbarkeit der Untersuchung durch andere Forscher dar. Hierzu ist es besonders wichtig, die Vorgehensschritte methodisch nachvollziehbar zu gestalten und zu beschreiben (vgl. Kapitel 4.3). Die Reliabilität wird zudem durch das Anlegen von Tabellen über analysierte Aspekte erlangt [Yin 2003, S. 34], die sich in der quantitativen Synopse der erfolgsbedingenden Führungsaspekte in Kapitel 5.3.5 und Kapitel 5.4.3 wiederfindet.

Die Reliabilität prüft zudem die exakte Abgrenzung und Genauigkeit der Methode. Dies war mit ein Grund für die hier vorgelegte qualitative Dokumentenanalyse, die auf das schriftlich fixierte Erhebungsmaterial zurückgreift. Wichtig ist dabei ebenso, dass die Forschungsergebnisse und somit die qualitative Interpretation des Erhebungsmaterials intersubjektiv nachvollziehbar bleibt. Hierzu dient die Erläuterung folgender Annahmen, die das systematische Vorgehen und damit auch die Verwertung der Ergebnisse limitieren.

Für das Vorgehen wurden folgende Annahmen getroffen:

- Die Unterlagen und Auszüge der Dokumente des Unternehmens entsprechen der allgemeinen Vorstellung und den allgemeinen Erwartungen der angesprochenen Bezugsgruppen¹⁸, obgleich diese von Einzelpersonen oder Kleingruppen erstellt worden sind.
- Die Unterlagen und Begleitdokumente der FKT spiegeln den wesentlichen Inhalt der FKT wieder und bilden damit auch das Erhebungsmaterial wesentlicher Aspekte der Führungsvermittlung.

18 Eine Bezugsgruppe ist der Personenkreis des Unternehmens, von dem die Rückmeldung, Bewertung oder wesentliche Aussage des Dokumentes ausgeht. Beispielsweise ist für MAB und MAF die Bezugsgruppe der Mitarbeiter. Für LEAD-Beurteilungen ist die Bezugsgruppe die Führungskräfte der übergeordneten Führungsebenen.

- Die Unterlagen zu Bewertungsinstrumenten entsprechen ihrem Inhalt nach der Priorisierung erfolgsbedingender Führungsaspekte durch die jeweiligen Bezugsgruppen.
- Das Erhebungsmaterial stellt sich als schriftlich fixierte Darstellung eines optimalen Führungsverhalten in der Praxis dar.
- Die Analyse des Erhebungsmaterials, dass über den Zeitraum von 1999 bis 2003 analysiert wurde, soll einer Querschnittsbetrachtung zu einem Zeitpunkt gleichkommen.

Folgende Limitierungen stellen Grenzen der empirischen Untersuchung dar:

- Bezug genommen wurde ausschließlich auf die Unterlagen, die im Werk Bremen der DaimlerChrysler AG verfügbar sind. Ein Teil der Unterlagen hat konzernweite Gültigkeit. Dennoch bleiben Unterlagen, die ausschließlich in anderen Werken genutzt werden, sowie Meinungsbilder einzelner Personen unbetrachtet, wodurch nur für die Erhebungssituation eine validierte Aussage getroffen werden kann. Eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Werke oder andere Unternehmen bedarf vorab einer Prüfung.
- Es wurde nur ein Bezug zur mittleren Führungsebene vorgenommen, welche für das Praxisbeispiel durch die Führungsebene E4 repräsentiert ist, obgleich das überwiegende Erhebungsmaterial für alle Führungsebenen zutreffend ist. Hieraus lässt sich zwar eine Verallgemeinerung der Ergebnisse für alle Führungsebenen treffen, doch sind etwaige Sondersituation der anderen Führungsebenen unbetrachtet geblieben.
- Bei der Untersuchung habe ich bewusst die mittlere Führungsebene (im untersuchten Unternehmen die Führungsebene 4) herausgegriffen, da hier sowohl basisorientierte Führungsaufgaben als auch strategische Komponenten mit einfließen. Die mittlere Führungsebene hat zudem den Reiz, dass es die im Bereich variabel vergüteter Führungsarbeit am stärksten besetzte Führungsebene des Werkes ist. Die mittlere Führungsebene stellt zahlenmäßig 1/3 der gesamten Führungskräfte dar. Eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse erscheint daher nur nach einer Prüfung der anderen Führungsebenen als zulässig.
- Der Zeitraum der Erhebung bezieht sich auf die Jahre 1999 bis 2003 und stellt nur einen Ausschnitt der Entwicklung von Führungsaktivitäten in der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, dar, wodurch keine Beschreibung von Veränderungen der Erfolgsfaktoren der Führung angestrebt werden kann. Wichtiger ist hierbei die Tatsache, dass dieser Zeitraum als Zeitpunktbetrachtung genutzt wurde, da alle Unterlagen nur zu einem einzigen Stand in die Untersuchung eingeflossen sind.

Die Annahmen und Limitationen sind für die Nachvollziehbarkeit und Validität der Vorgehensschritte wichtig. Sie haben daher Auswirkung auf die Untersuchungsergebnisse.

Aufgrund der dargestellten Nachvollziehbarkeit des methodischen Vorgehens können die analysierten Aspekte wesentlicher Führungserfolgsbedingungen für das Unternehmen bestätigt werden, wobei die Wirkungsbeziehungen als postulierte Optimierungspotentiale und neue Erkenntnisse aus den Schlussfolgerungen für das Unternehmen in Kapitel 5.6 dargestellt sind.

Um im Sinne externer Validität die Untersuchungsergebnisse auch für andere Systeme, Unternehmen und Situationen übertragbar oder generalisierbar darzustellen, dient Kapitel 5.7 mit der Konkretisierung einer allgemeinen Bewertung von Führungserfolg. Das hier schon

kurz angedeutete methodische Vorgehen möchte ich im folgenden Kapitel für die Reliabilität des Untersuchungskonzeptes nochmals detailliert darstellen.

4.3.2 *Design und Vorbereitung der Vorgehensschritte*

Die Beschreibung des Designs der empirischen Untersuchung und der darin angewendeten methodischen Vorgehensweise erhöht die Transparenz und die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Vorgehens. In dem Vorgehen soll sich die empirische Untersuchung in folgende übergeordnete Abschnitte gliedern:

1. Qualitative Analyse und Synopse der Führungsvermittlungsaktivitäten
2. Qualitative Analyse und Synopse der Führungsbewertungsaktivitäten
3. Zusammenfassung und Gegenüberstellung der analysierten Aspekte von Führungsvermittlung und Führungsbewertung
4. Ergebnisverwertung

4.3.2.1 Schritt 1: Qualitative Synopse Der Führungsvermittlungsaktivitäten

Der erste Schritt (Kapitel 5.3) meiner Analyse über die Vermittlungsaktivitäten des Unternehmens zum Thema Führung verdeutlicht, welchen Focus ein Wirtschaftsunternehmen bei einem erwünschtem Führungsverhalten setzt und welche Führungsstile, -modelle und -methoden vermittelt werden. Die schriftlich fixierten Zielsetzungen der FKT, die herausgehobenen Inhalte der FKT sowie die Inhalte der Leitfäden und des Führungsmodells und die Inhalte des Mercedes Benz-Produktionssystems MPS, Werk Bremen, habe ich nach inhaltlichen Kernaussagen (qualitative Analyse) gefiltert.

Die Kernaussagen (als Aspekte bezeichnet¹⁹) werden aufgrund ihrer pragmatischen²⁰ Aussagekraft gewählt und entsprechen dem intendierten Zweck der Unterweisung vermittelter Führung.

Die Komplexität der Bedingungen von Führung, und hier im Speziellen des Führungsverhaltens, zeigen nicht nur die unterschiedlichen Theorien der Führungsforschung sondern auch das umfangreiche und breit gefächerte Angebot an FKT. Innerhalb dieser FKT wird dabei auf verschiedene Führungstheorien eingegangen, auf die ich in Kapitel 2 und 3 verweise.

Da sich für den Vergleich der Führungsvermittlung mit der Führungsbewertung die inhaltlichen Aussage eignen (jeweils analysierte Aspekte), sind viele Aufzählungen oder wichtige Aspekte in Tabellenform gefasst. Die Abbildungen und Tabellen bilden Erhebungseinheiten, aus denen sich die quantitative Synopse der Aspekte von vermitteltem Führungsverhalten in Kapitel 5.3.5 ergibt. Die Datenverarbeitung der analysierten Aspekte in Tabellen hat zum einen den Sinn einer durchgängigen und gleichbleibenden Untersuchungsmethodik

19 Vgl. hierzu meine Ausführungen über Aspekte in Kapitel 4.2.2

20 Friedrichs [1990, S. 315] sieht die Pragmatik als einen von vier Aspekten sprachlicher Zeichen, worauf die Inhaltsanalyse bzw. Dokumentenanalyse beruhen kann. Auf gleicher Seite schreibt Friedrichs auch, dass gerade der Sachverhalt der kommunizierten Begriffe sowie die vermittelnde Kommunikation soziale Prozesse abbildet, die die Voraussetzung der Inhaltsanalyse als Methode der Sozialforschung sind.

[Yin 2003, S. 77] sowie der Nachvollziehbarkeit (Reliabilität) der Ergebnisse zu jedem Zeitpunkt der Untersuchung [Yin 2003, S. 102].

Zähleinheit in den Tabellen sind genannte Aspekte (ich spreche daher in den Auswertungen von Nennungen). Wurde ein Aspekt mehrfach vermittelt (quantitative Betrachtung der Nennungen), entsteht eine nominelle Gewichtung des Aspekts²¹. Aus diesem Grund habe ich einen Gewichtungsfaktor angelegt, der die Häufigkeit der Nennungen zu den Gesamtnennungen beschreibt²².

4.3.2.2 Schritt 2: Qualitative Synopse der Führungsbewertungsaktivitäten

Im zweiten Schritt (Kapitel 5.4) möchte ich auf die Komponenten eingehen, die das Unternehmen nutzt, um eine Rückmeldung zur Führung zu ermöglichen. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Untersuchung die Messung des Führungserfolges mit drei Methoden beschrieben, die in der Wirtschaft herangezogen werden, um die a.) Zielerreichungsergebnisse der Führungstätigkeit im Sinne eines Führungserfolges, b.) die Zufriedenheit über die Führung im Sinne einer Rückmeldung durch die Geführten und c.) die Leadership-Performance im Sinne eines erwünschten Führungsverhaltens wiederzuspiegeln. Für die betrachtete Fallstudie der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, handelt es sich bei diesen Komponenten um a.) die Zielerreichung der Zielvereinbarung, b.) die Rückmeldung aus der Mitarbeiterbefragung und dem Mitarbeiterfeedback und c.) der Rückmeldung aus der LEAD-Bewertung²³. Besonders bei dem LEAD-Prozess soll dem Streben nach einer optimalen Performance²⁴ und einem Streben nach Zielerfüllung insofern Geltung geschenkt werden, als dass die Abstufung mittels Zielerreichung und LEAD-Beurteilung eine Klassifizierung der Führungskräfte zulässt und die Motivation angeregt wird, in den besser bewerteten Kreis von Führungskräften eingeordnet zu werden.

21 Mehrfache Nennung: bezieht sich auf die analysierten Aspekte bei der Dokumentenanalyse. Hierzu habe ich in den Erhebungseinheiten schon Häufigkeiten zu den qualitativen Aspekten beigelegt, um die Auswertung (Nennungen) zu erleichtern.

22 Gewichtung bezieht sich hier auf die Häufigkeit von Nennungen. Vorab interpretierbare Gewichtung einzelner Aspekte im Sinne eines besonderen Merkmals ist hier nicht berücksichtigt, da dies einer stark subjektiven Einschätzung gleich käme und für meine Untersuchung eine nicht weiterführende Diskussion von Schwerpunkten entfallen würde. Auch der Grund für eine Entsendung eines Mitarbeiters auf entsprechende FKT müsste dann mit in die Betrachtung einbezogen werden, wobei Gründe des Unternehmens, des direkten Vorgesetzten und eigene Beweggründe der Führungskraft differenziert werden müssten.

23 LEAD ist die Abkürzung für "leadership, evaluation and development", womit ein Prozess beschrieben ist, der in der DaimlerChrysler AG zur Beurteilung der Führungsperformance eingeführt wurde. Der Prozess wird in Kapitel 5.3.4.4 erläutert. Die „LEAD-Beurteilung“ soll hier als Symbol einer systematischen Bewertung durch übergeordnete Führungskräfte verstanden werden, ein solcher Prozess ist entsprechend anders benannt in vielen Unternehmen in der Wirtschaft zu finden (Beispiel: EFA-Prozess bei Siemens – vgl. <http://intranet.cp.siemens.de/efa/cgi-bin/index.pl?href=/veroeffentl/index.de.html> von 11/2002). LEAD steht hier in keinem Zusammenhang zu dem von Hersey & Blanchard [1977] entwickelten Diagnose Instrument (Leader Effectiveness and Adaptability Description).

24 Optimale Performance soll hier mit erwünschtem Führungsverhalten gleichgesetzt werden, da dieses erwünschte Führungsverhalten als erfolgsbedingend bzw. optimal in Form von operationalisierten Leadership-Kriterien zusammengefasst ist.

Anfügen möchte ich, dass die Rückmeldung zur Zielerreichung im betrachteten Unternehmen für die Festlegung der Höhe von variablen Vergütungsanteilen ab der Führungsebene 4²⁵ mitbestimmend ist.

Analog dem Vorgehen zur vermittelten Führung habe ich hier die schriftlich fixierten Aspekte zur Bewertung der Führung, d. h. Inhalte der Zielvereinbarung, Inhalte der Mitarbeiterbefragung und des Mitarbeiterfeedbacks zu einzelnen Themen und die Aspekte der LEAD-Beurteilung einer qualitativen Analyse unterzogen und durch eine quantitative Synopse der analysierten Aspekte zu einer verdichteten und gewichteten Gesamtaussage zusammengeführt.

Aufgrund der standardisierten Instrumente bei der Rückmeldung zur Führung hat sich die Auswertung der bewerteten Führung zunächst einfacher gestaltet und leichter im Sinne von Vergleichsmöglichkeiten untereinander. Dennoch gehen die Überlegungen zu Bewertungseffekten aus Kapitel 2.6.5 für diesen Teil der Untersuchung der gelebten Praxis im Werk Bremen ein, weil sie für die Rückmeldung der Führungsperformance und des Führungserfolges beachtet werden sollten. Sie sollen jedoch nicht für die Auswertung der Führungsaspekte dienen, sondern als kritische Überprüfung der Praxistauglichkeit der Bewertungsmethoden. Dies hat dazu geführt, dass über die Gewichtung der einzelnen Rückmeldeverfahren untereinander nachgedacht werden musste. Für die Wissenschaft sind dabei die in der Praxis gelebten Prozesse von Interesse, um Schlussfolgerungen für die bislang eher theoretischen Ansätze über die Zusammenhänge von Führungsverhalten und Führungserfolg zu erhalten.

4.3.2.3 Schritt 3: Zusammenfassung und Gegenüberstellung

Im dritten Schritt (Kapitel 5.5) werden inhaltliche Aspekte der Vermittlung von Führungsverhalten mit inhaltlichen Aspekten der Rückmeldungen verglichen, um daraus Rückschlüsse für gegenseitige Bedingungen, Zusammenhänge oder Diskrepanzen zu verdeutlichen. Eine besondere Betrachtung liegt dabei auf der Vernetzung der Rückmeldeinstrumente untereinander. Dieser Abgleich basiert auf den unterschiedlichen Gewichtungsfaktoren und bezieht sich auf deren mögliche Abweichungen. Das Unternehmen kann daran prüfen, ob die Führungskräfte auch an den entsprechenden Grundsätzen und vermittelten Aspekten gemessen werden, oder ob eventuelle Anpassungen an der Führungsvermittlung oder an der Führungsbewertung notwendig sind [Neuberger 2002, S. 391].

Die Diskussion der vorangegangenen Aspekte beleuchtet dabei die Führungsmodelle und Erfolgskriterien kritisch, um in einer Essentialisierung die wesentlichen Aspekte (erfolgsversprechende Faktoren) der Führung zusammenzustellen. Gerade diese Synopse der wesentlichen erfolgsbedingenden Führungsaspekte in Kapitel 5.5.2 ist einer der Kernpunkte meiner Untersuchung. Unterschiedliche Überlegungen von Gauss und Kunz fließen ein, um eine Auswahl dieser Aspekte zu treffen und die Aussage über Erfolgsbedingungen noch prägnanter zu gestalten. Dieses Ergebnis ist sowohl für die Theorie als auch für die Praxis von Bedeutung. Damit das an der Praxis analysierte Ergebnis auch für die Praxis einen

25 Es sei hier nochmals erwähnt, dass die Untersuchung sich hauptsächlich auf das mittlere Management (im betrachteten Unternehmen die Führungsebene 4) bezieht. Ab der Führungsebene 3 wird der variable Vergütungsanteil auch von dem Führungsverhalten abhängig gemacht. Zudem steigt der prozentuale Anteil der variablen Vergütung mit jeder Führungsebene um 10 %.

erheblichen Nutzen bringt, habe ich im Kapitel 5.6 die Verwertung des Ergebnisses für das untersuchte Unternehmen dargestellt.

4.3.2.4 Schritt 4: Ergebnisverwertung

In einem vierten Schritt (Kapitel 5.6) gehe ich auf inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten von FKT als Beitrag der kontinuierlichen Verbesserung von Vermittlungsmaßnahmen ein. Hierzu berücksichtige ich nicht nur die Erkenntnisse über die erfolgsbedingenden Führungsaspekte, sondern auch die theoretischen Vorüberlegungen aus Kapitel 2.4. Bewusst habe ich einen sehr konkreten und für die Praxis umsetzbaren Optimierungsvorschlag erarbeitet, der durch einen modularen Aufbau auch auf andere Unternehmen, Systeme oder Situationen übertragen werden kann.

Ebenso habe ich konkrete Optimierungsvorschläge für die bestehenden Rückmeldemethoden erarbeitet, mit dem Focus, dass die wesentlichen erfolgsbedingenden Führungsaspekte aus Kapitel 5.5.2 dort mit einbezogen werden. Daran angeschlossen werde ich mögliche Erweiterungen bzw. neue Ansätze für die Bemessung von Führungserfolg und Führungserformance diskutieren. Gerade dieser letzte Abschnitt erlangt eine erhöhte erkenntnistheoretische Funktion, da der Verwertungs- und Wirkzusammenhang als Beitrag der Untersuchung der zu erforschenden wesentlichen Aspekten von Führung und der Bestimmung von Führungserfolg dient.

Die von mir beschriebenen methodischen Vorgehensschritte finden sich in der Gliederung des Kapitels 5 wieder. Zunächst möchte ich die Fallstudie mit einer Beschreibung des untersuchten Unternehmens beginnen.

5 Fallstudie vermittelter und bewerteter Führung in der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen

In diesem Kapitel beschäftige ich mich mit der empirischen Analyse der Fallstudie über das Bremer Produktionswerk der DaimlerChrysler AG. In den kommenden Unterkapiteln finden sich jeweils die qualitative Analyse erfolgsbedingender Führungsaspekte und in den Zusammenfassungen die Synopse der Aspekte. In Kapitel 5.5 findet sich dann der Vergleich und die Zusammenfassung von allen erfolgsbedingenden Aspekten der Führungsbewertung und Führungsvermittlung im Werk Bremen der DaimlerChrysler AG. Um einen Eindruck vom betrachteten Unternehmen zu gewinnen möchte ich diesbezüglich ein kurzes Portrait liefern.

5.1 Unternehmensportrait DaimlerChrysler AG, Werk Bremen



Abbildung 30: DaimlerChrysler AG, Werk Bremen
(Quelle: DaimlerChrysler AG [Menschen, Ideen und Automobile, S. 3])

Seit den Anfängen der Automobilindustrie hat enormer technischer und wirtschaftlicher Fortschritt aus den handgefertigten Fahrzeugen der ersten Jahrzehnte ein hochtechnisches Serienprodukt gemacht¹, das vornehmlich in Großserien gefertigt wird (Beispiel Produktionswerk Bremen). Um 1890 gründete Gottlieb Daimler in Cannstatt die Daimler-Moto-

1 Ruiz [1985, S. 7] verweist hierbei auf die ersten schnell laufenden Benzinmotoren von DAIMLER und MAYBACH sowie das erste Fahrzeug mit Verbrennungsmotor von BENZ mit Patent aus dem Jahr 1886.

ren-Gesellschaft, um die von ihm konstruierten Petroleum- und Gasmotoren weiterzuentwickeln. Zusammen mit Wilhelm Maybach wurden die ersten Erfolge auf dem Gebiet des Fahrzeug- und Motorenbaus erbracht. Nach dem Erfolg 1899 des Daimler-Phönix Rennwagens, den Daimler nach seiner Tochter benannte, wurde der Name Mercedes so bekannt, dass er diesen 1902 gesetzlich schützen ließ. 1926 kam es zur Fusion mit der Benz & Cie (Rheinische Automobil- und Motorenfabrik). Der Gründer Karl Benz hatte zur gleichen Zeit wie Gottlieb Daimler sein erstes Automobil entwickelt. Schon im Herbst des gleichen Jahres präsentierte die neue Daimler-Benz Aktiengesellschaft ihr erstes gemeinsames Fahrzeugprogramm unter dem Markenzeichen Mercedes-Benz. Aus der letzten großen Fusion, zwischen der Daimler-Benz AG und der Chrysler AG, ging 1999 das fünftgrößte Automobilunternehmen der Welt hervor – Die DaimlerChrysler AG.

Innerhalb des DaimlerChrysler Konzerns ist das Werk Bremen mit ca. 16.000 Beschäftigten das zweitgrößte PKW-Werk in Deutschland. Die Geschichte des Bremer Standortes basiert auf der von Robert Allmers und August Sporkhorst 1905 gegründeten Hansa-Automobilgesellschaft m.b.H.. Über Fusionen zur Hansa-Lloyd-Werke AG und der Übernahme durch Carl F.W. Borgward 1936 entstand das damals größte deutsche Automobilwerk. 1971 erfolgte die vollständige Übernahme durch die Daimler-Benz AG und die schrittweise Modernisierung und Integration in den Produktionsverbund mit dem Hauptwerk in Sindelfingen. Heute gehört das Werk Bremen zu einem der modernsten Automobilwerke Europas und ist der größte private Arbeitgeber des kleinsten Bundeslandes mit einer Kapazität von über 200.000 Einheiten/a und einer Betriebsfläche von ca. 1,4 Mio Quadratmetern. Im engen Produktions- und Qualitätsverbund mit den Stammwerken in Sindelfingen und Untertürkheim sowie East London (Südafrika) werden hier verschiedene Varianten der Marke Mercedes Benz, d. h. der C-Klasse, des CLK, des SL und des SLK gefertigt. Das Werk ist organisatorisch in mehrere Center aufgeteilt. Es besteht zudem eine räumliche und strukturelle Unterscheidung in Süd- und Nordwerk, d. h. in die Baureihe SL/SLK und die Baureihe C-Klasse. Zu einer Baureihe gehören neben den Produktionseinheiten Rohbau, Lackierung und Montage ebenso Dienstleistungsbereiche wie Logistik und Serienplanung. Neben diesen dezentralisierten Bereichen bestehen Zentralressorts wie Personalbereich, Qualitätssicherung und Rechnungswesen. Dem Personalbereich kommt für die vorgelegte Arbeit eine gewichtige Rolle zu, da die Rückmeldung zur Führungsperformance in Absprache der zuständigen Bereiche mit dem Personalbereich erfolgt und die FKT vom Personalbereich gesteuert und inhaltlich mitgestaltet werden.

5.2 Führung im Unternehmen, Organisation

Die Führung des Unternehmens ist kaskadisch aufgebaut und beinhaltet 5 Ebenen:

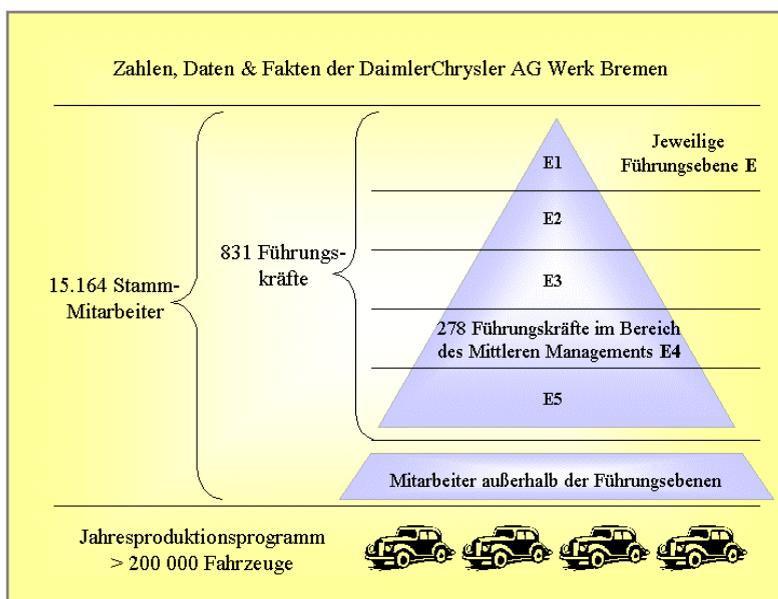


Abbildung 31: Zahlen, Daten & Fakten zum betrachteten Unternehmen

(Quelle: Klingner, Abteilung PAP-PPC mit Stand 31.03.2003)

Die Führungsebene E4 umfasst das mittlere Management mit 278 Führungskräften. Von den 278 Führungskräften üben nur wenige Fachfunktionen aus. Fachfunktionen sind Führungskräfte ohne personelle Weisungsbefugnis anderen Mitarbeitern gegenüber. Auf Führungsebene 4 befinden sich in Summe nur 11 weibliche Führungskräfte. Auf eine Führungsebene bezogen sind dies verhältnismäßig viele, da von den 831 Führungskräften aller Ebenen im Werk Bremen nur 21 Frauen Führungsfunktionen ausüben². Auf Ebene 1 und Ebene 2 sind keine Frauen tätig.

Die mittlere Führungsebene (E4 als Focus meiner Betrachtung des mittleren Managementbereichs) ist in Relation zu anderen Führungsebenen durch einen relativ hohen Frauenanteil gekennzeichnet (höchster Durchmischungsanteil), wobei dies im Vergleich zu anderen Unternehmen eher niedrig erscheint³. Die Besonderheit der Führungsebene 4 ist auch aus dem hier angeführten Aspekt des höchsten Anteils weiblicher Führungskräfte ein Grund für

² Ich spreche hier bewusst von „nur“ 11 weiblichen Führungskräften auf Ebene 4 und „nur“ 21 weiblichen Führungskräften in Summe im Werk Bremen, da aus den Begleitunterlagen zur Chancengleich in der DaimlerChrysler AG (2000) die Förderung von Frauen als erstes Handlungsfeld genannt ist.

³ Nach Manchen-Spörri [2000, S. 33] sind oftmals nur ein Drittel des mittleren Managementbereiches in Verwaltung, Rechtsberufen und Wirtschaftsunternehmen von Frauen besetzt. Im Werk Bremen sind die meisten Frauen in Führungsfunktionen in der Führungsebene 4 (mittleres Management) zu finden, was mit 4 % einen relativ niedrigen Wert im Vergleich zu anderen Unternehmen darstellt.

den Focus meiner Untersuchung auf das mittlere Management, um eine genügend abgesicherte und generalisierbare Aussage zu erhalten.

Die Organisation ist ebenso kaskadisch wie die Führung gegliedert und braucht daher nicht explizit aufgeführt werden.

5.3 Synopsis der Führungsvermittlung im Unternehmen

Das untersuchte Unternehmen hat mit MPS ein Produktionssystem eingeführt, das auch die Führungsarbeit maßgeblich beeinflusst. MPS hat das Ziel zu standardisieren, folglich ist ein gemeinsames und gleiches Verständnis der Prozesse, der Methoden und des Führungsverhaltens notwendig, damit Führung im Unternehmen erfolgreich funktionieren kann. Hierbei wird von Führung im engeren Sinne, als einem personellen Interaktionsprozess, gesprochen.

Das Werk Bremen der DaimlerChrysler AG ist zertifiziert und setzt jährliche eigene Audits (besonders zum Thema MPS) ein. Ausgegebene Leitlinien und Checklisten für das Audit helfen, das Führungsverhalten und die eingesetzten Führungsmethoden nach diesen Leitlinien auszurichten. Dabei sollen diese Leitlinien, die Grundsätze und die Vielzahl der Führungskräfte trainings (hierzu werden die Begleitunterlagen der FKT als Erhebungsmaterial herangezogen) das gemeinsame Verständnis von Führung fördern und standardisieren. Die folgenden Kapitel beziehen sich daher auf die inhaltliche Analyse der vermittelten Führungsaspekte, die den oben genannten Unterlagen entnommen werden können.

Anstatt die Analyse in Kapitel 5.3.2 hinsichtlich der einzelnen strukturellen Unterschiede der FKT (vgl. Kapitel 5.3.1) zu gliedern, gehe ich bei der qualitativen Analyse der Führungsvermittlung auf die inhaltlichen Schwerpunkte ein und ermögliche somit einen Vergleich mit der bewerteten Führung (d. h. der MAB, dem MAF, der LEAD-Bewertung und der Zielvereinbarung).

5.3.1 Ziel der Führungsvermittlungsaktivitäten im Unternehmen

Nach Aussage des Personalvorstands FLEIG der DaimlerChrysler AG, werden *hochqualifizierte und leistungsbereite* Führungskräfte benötigt, um die ... *wirtschaftlichen Ziele zu erreichen*.⁴

Die ständige Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften, um *auch morgen noch up-to-date zu sein*⁵ wird in den Broschüren zum Thema Dialog der DaimlerChrysler AG angesprochen. Der Dialog mit den Mitarbeitern wird immer dann zum zentralen Thema, wenn die Realität Konflikte bereithält oder zwischen Theorie, Wunschenken der Führungskräfte, Zielsetzung des Unternehmens und der vorgefundenen Praxis eine entsprechende Lücke oder Abweichung entsteht. Leicht erreichbare Ziele und selbstmotivierte, engagierte Mitarbeiter sowie angenehme Arbeitsumgebungen mit vielen Entfaltungsmöglichkeiten erscheinen erstrebenswert. Die Wirklichkeit birgt jedoch teilweise schwierige Mitarbeiter, Zielvorgaben in fast unerreichbaren Umfängen und Arbeitsumgebungen, die viel eigenes und innovatives Engagement bedürfen [Beitz et al. 2000, P. 75]. Die Führungs-

4 DaimlerChrysler [Verantwortung in der Gesellschaft – Verpflichtung für die Zukunft, S. 10]

5 DaimlerChrysler [Dialog, o.S.]

kraft hat demnach vielfältige Aufgaben zu lösen. Im besonderen Maße gilt dies für die Personalführung von Mitarbeitern mit unterschiedlichen charakterlichen Ausprägungen. Im Unternehmen wird dies als ein Prozess zielgerichteter Verhaltensbeeinflussung verstanden⁶. Zusammenfassend sieht das Unternehmen die Gründe für die Vermittlung eines bestimmten Führungsverhaltens:

- in der Qualifikation von Führungskräften, um die Unternehmensziele zu erreichen.
- in dem „up-daten“ von Führungskräften, um der ständigen Weiterentwicklung gerecht zu werden.
- in der Sicherstellung flächendeckender Information und dem konstruktiven Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.
- in der zielgerichteten Beeinflussung, um Veränderungen für das gesamte Unternehmen durchzusetzen.

Diese Gründe haben das Unternehmen veranlasst zahlreiche Aktivitäten zu starten, um Führungskräfte zu qualifizieren, persönlich sowie beruflich weiterzubilden und um ein gemeinsames Verständnis über erfolgsversprechendes Führungsverhalten im Werk Bremen zu erzeugen.

5.3.1.1 Differenzierung von Aktivitäten

Das Werk Bremen in der DaimlerChrysler AG legt einen hohen Wert auf die berufliche und persönliche Weiterbildung.

„Lebenslanges Lernen bedeutet für den Einzelnen in erster Linie eine Investition in sich selbst und die eigene Zukunft, für das Unternehmen ist dadurch ein weit gefasster Aufgabenbereich definiert.“⁷

Das Bildungsprogramm der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, bietet unterschiedlichste Trainingsformen und Themengebiete. Focus meiner Untersuchung (vgl. Kapitel 1.2 bzw. 4.3.2.1) sind die Förderprogramme und Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte und Führungsvorbereitungsprogramme (in Summe FKT), die Leitfäden und Führungsmodelle sowie die Methoden aus dem konzernweit eingesetzten Mercedes Benz Produktionssystem MPS.

Für die unterschiedlichen Führungsebenen und die unterschiedlichen Werke, Ressorts bzw. Geschäftsfelder lassen sich daraus unterschiedlich starke Ausprägungen erkennen. So sind im Werk Bremen der DaimlerChrysler AG gewisse FKT verpflichtend von allen Führungskräften zu belegen und außerdem gibt es Wahlmöglichkeiten für zusätzliche Seminare. Interessant ist dabei der Aspekt, dass über das Pflichtprogramm hinausgehende FKT zwischen Führungskraft und ihrer vorgesetzten Führungskraft vereinbart werden und meist auch per Zielvereinbarung schriftlich dokumentiert werden. Die Leitfäden und Dokumente des Personalbereichs zum Thema Führung sind teilweise über die Unternehmenszentrale gesteuert und gelten von daher für alle Geschäftsbereiche. Teilweise sind Leitfäden und Führungsmodelle sowie einzelne FKT jedoch werks-, ressort- oder bereichsspezifisch, so

6 Auf die theoretisch abgeleitete Definition von Führung bin in Kapitel 2.2.3 näher eingegangen. Die Unternehmensdefinition der Führung wird in Kapitel 5.3.3.1 beschrieben.

7 DaimlerChrysler [Bildungsprogramm 2002, S. 1]

dass diese nur für das Fallbeispiel gelten. Das Mercedes Benz Produktionssystem ist eine Standardisierung über alle Geschäftsbereiche des Unternehmens und gilt daher als bindende Voraussetzung für die Unternehmensführung sowie die Führung aller untergeordneten Teilbereiche. Die Anwendung dieser Methoden, Grundsätze und Verhaltensformen verspricht der Führungskraft gewissermaßen erfolgreich zu sein.

Bei der Diskussion über den Anwendungserfolg bzw. die Effizienz der FKT und angewandten Methoden stehen zunächst die Lernerfolgskontrollen der übergeordneten Führungskräfte, die im Werk Bremen von der Geschäftsleitung vorgeschrieben sind. Diese Lernerfolgskontrollen werden als *Evaluationsgespräche*⁸ zwischen Führungskraft und übergeordnetem Vorgesetzten nach Besuch eines FKT vorgeschrieben. Um die veränderte Führungsperformance und die Effizienz der FKT zu bewerten, muss die vorgesetzte Führungskraft die zu bewertende Führungskraft in der Praxis beobachten. Je nach Inhalt des FKT ist dabei eine unterschiedlich große Zeitspanne zur Auseinandersetzung, Erprobung und Umsetzung der vermittelten Themen notwendig. Der Zeitpunkt der Evaluation sollte dies berücksichtigen⁹. Festhalten möchte ich, dass die Reflexion des Gelernten und die Reflexion über die Anwendung des Gelernten von Bedeutung ist (dies wird in Kapitel 5.6 mit der Darstellung eines optimierten FKT deutlich). Zu diesem Zeitpunkt werden auch Korrelationen und Divergenzen zwischen vermitteltem, angewendetem und bewertetem Führungsverhalten deutlich.

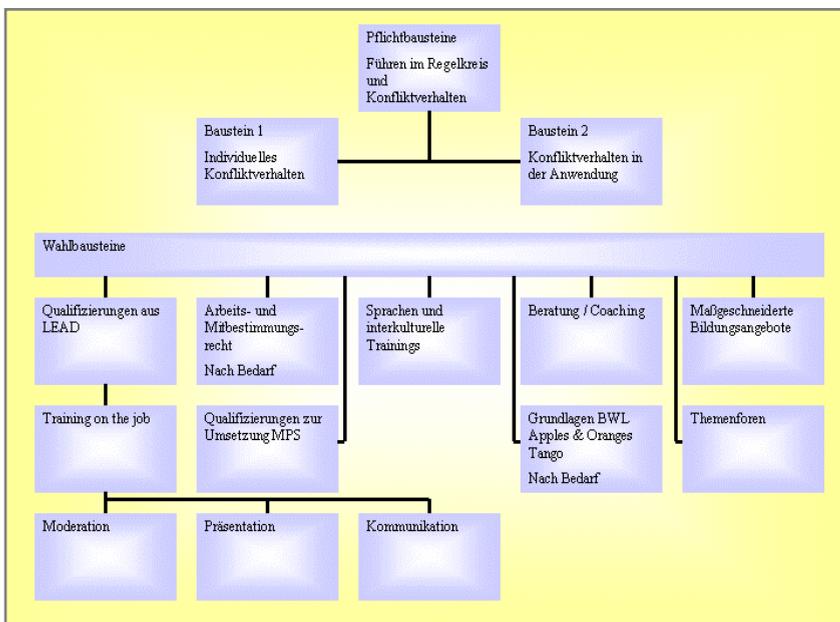


Abbildung 32: Qualifizierungsprogramm der Führungskräfte im Jahr 2002
(Quelle: DaimlerChrysler AG [Bildungsprogramm 2002, S. 5])

- 8 Die Erforderlichkeit wird nachdrücklich bei Wunderer/Fröhlich [Qualitatives Controlling in der Weiterbildung, S. 214] und Simon-Christ [Evaluation betrieblicher Weiterbildung, S. 198] beschrieben. Laut DUDEN [2001, S. 287] ist die Evaluation eine Bestimmung des Wertes von Unterrichtsprogrammen, die einer Nutzendarstellung bzw. Erfolgsbeurteilung dieser gleichkommt.
- 9 Eine Vorgabe hierzu ist den Unterlagen der FKT oder Leitlinien zur Führung nicht zu entnehmen.

Einzelne Leitfäden, Grundsätze und Methoden aus dem MPS werde ich in den folgenden Kapiteln verdeutlichen. Zunächst gebe ich einen kurzen Abriss über die verschiedenen FKT.

FKT ändern sich fast jährlich in Form, Titel und Ausprägung und stehen in Zusammenhang mit variierenden Wertevorstellungen, Innovationen, Anforderungen sowie Interessen und den Aufgaben der permanenten Überprüfung der Eignung von Führungskräften [Leupold 1987, S. 16] & [Burack/Mathys 1980, S. 241] & [Kroy 1987, S. 350]. Das oben abgebildete Bildungsprogramm für Führungskräfte bezieht sich auf die FKT des Jahres 2002. Es sind ähnliche FKT im Vorjahr angeboten worden und weiterführende FKT im Jahr 2003. Aufgrund wichtiger inhaltlicher Aspekte möchte ich auch auf FKT der Vorjahre eingehen. Diese waren für alle Führungskräfte der Ebenen 1 bis 5 verpflichtend wahrzunehmen:

- Die Kraft der Vision
- Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter
- Verbindliches Führen von Teams
- Apples and Oranges (Grundlagen der BWL zum unternehmerischen Führen)

Zusätzlich zu den einzelnen FKT werden folgende Führungsvorbereitungsprogramme angeboten und in dieser Arbeit angesprochen:

- MEP: Meisterentwicklungsprogramm
- TVP: Teamleitervorbereitungsprogramm
(neu DCF-E4: DaimlerChrysler-Führungsseminar E4)
- NWG: Nachwuchsgruppe (neu PMG: production management group)¹⁰
- DaimlerChrysler Seminar (nur für Ebene E3 aufwärts und somit nicht Gegenstand meiner Untersuchung)

Die FKT im Werk Bremen sind oftmals analog der Qualifikationsbausteine anderer Werke oder Geschäftsbereiche im DaimlerChrysler Konzern gestaltet. Es sind jedoch Unterschiede in der Struktur und der Methode der einzelnen FKT aufzuzeigen. Die FKT des Werkes Bremen und hier im Besonderen die Führungsvorbereitungsprogramme werden folgend in ihren wesentlichen methodischen Bausteinen vorgestellt. Ausgenommen sei hier das DaimlerChrysler Seminar, das auf Führungsebene 3 eingesetzt wird. Der Schwerpunkt meiner Untersuchung liegt auf den FKT der Führungsebene 4 und den Führungsvorbereitungsprogrammen zur Ebene 4.

5.3.1.2 Das Meisterentwicklungsprogramm

Zur Führungsebene 5 und damit zum Einstieg in den Kreis der Führungskräfte im Werk Bremen enthält das Meisterentwicklungsprogramm (MEP) die folgend aufgelisteten Bausteine. Obgleich das MEP keinen direkten Bezug zur Führungsebene 4 hat, möchte ich das MEP vorstellen, da die strukturierte Vorgehensweise des Meisterentwicklungsprogramm für meine weiteren Überlegungen von Bedeutung ist:

¹⁰ Das Nachwuchsgruppenprogramm wurde im Werk Bremen bis 2000 angeboten. Seit 2002 wird im Werk Bremen die PMG eingesetzt, welche in wesentlichen Zügen dem Nachwuchsgruppenprogramm entspricht. In anderen Werken der DaimlerChrysler AG (Beispiele hierfür sind die Werke Sindelfingen, Berlin, Würth etc.) wird weiterhin ein Nachwuchsgruppenprogramm angeboten.

- *Auswahl*: Nach einer innerbetrieblichen Ausschreibung der Stellen des Meister-Entwicklungs-Programms werden Kandidaten aus den eingehenden Bewerbungen ausgesucht und durchlaufen im Werk ein Assessmentcenter (AC). Dabei müssen die Kandidaten unterschiedliche Übungen absolvieren, wie z. B. Gruppendiskussionen, Berufspräsentationen etc. Die Beobachter entscheiden am Schluss des AC über die weitere Teilnahme der einzelnen Kandidaten am gesamten einjährigen Meisterentwicklungsprogramm.
- *Entwicklungsstationen*: Wesentlicher Bestandteil des Meister-Entwicklungs-Programms ist der Einsatz der Teilnehmer in sogenannten Personal-Entwicklungs-Stationen (PES). Dies sind Meistereien in den unterschiedlichen Produktionsbereichen und angrenzenden Bereichen. Die Programmteilnehmer sollen hier unter Anleitung erfahrener Meister deren alltägliches Führungsgeschäft kennen lernen und selbst in Vertretung des Meisters Führungsaufgaben übernehmen. Jede PES-Station dauert drei Monate. Die Meister der PES-Stationen werden vor Beginn des Programms für ihre Aufgabe qualifiziert. Zwischen den einzelnen PES-Stationen geht der Programmteilnehmer wieder für vier Wochen in seinen Heimatbereich zurück, um dort nicht die Anbindung an Vorgesetzte, Kollegen und den Arbeitsbereich zu verlieren.
- *Querschnittsfunktionen*: Nachdem die Programmteilnehmer zwei Produktionsbereiche durchlaufen haben, schließen sich zwei- bis dreiwöchige Hospitationen in fünf Querschnittsfunktionen an. Mit Querschnittsfunktion sind übergeordnete Bereiche gemeint, die für die Produktionsmeister wichtige Dienstleistungsfunktionen haben, wie z. B. die Arbeitswirtschaft, das Qualitätsmanagement oder auch die Personalabteilung. Die Hospitationen dienen dazu, den Programmteilnehmern einen weiteren Überblick über die Zusammenhänge im Werk zu geben, sie mit der Arbeitsweise der Dienstleister vertraut zu machen, das gegenseitige Verständnis für Problemlagen im Arbeitsalltag zu vertiefen sowie insgesamt die Zusammenarbeit und die Netzwerkbildung zu fördern.

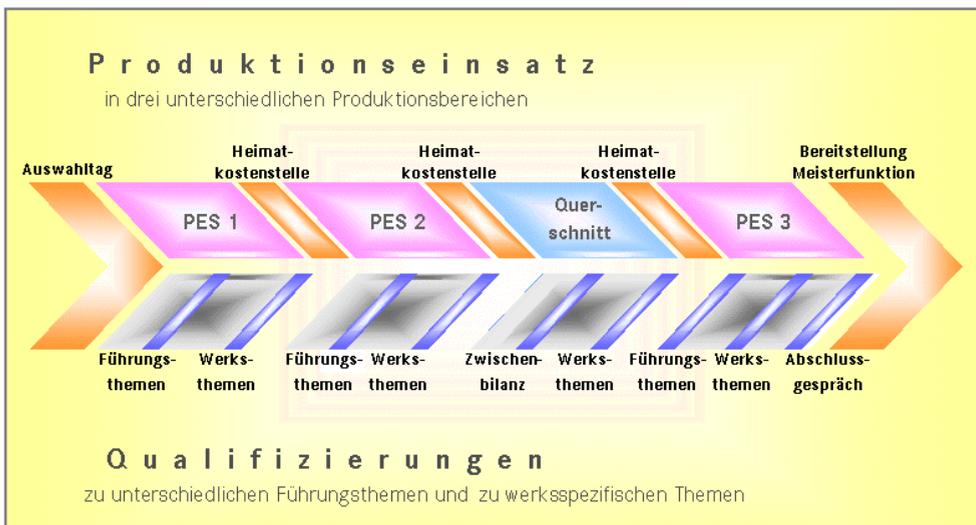


Abbildung 33: Meisterentwicklungsprogramm

(Quelle: Präsentation vom 07.01.03 von P,PCE, Roehl, DaimlerChrysler AG, Werk Bremen)

Zeitgleich zu den PES und Hospitationen finden interne und externe Qualifizierungsmaßnahmen zur persönlichen Standortbestimmung, der Unternehmensstrategie und Werkentwicklung sowie zu Führungsinstrumenten im Unternehmen statt. Der wesentliche Focus liegt auch hier auf dem erwarteten Führungsverhalten. Diese Bausteine gliedern sich wie folgt:

- *Qualifizierung von Führungsthemen:* Parallel zum Produktionseinsatz erhalten die Programmteilnehmer Schulungen zu Führungs- und Werksthemen. Die Schulungen zum Thema Führung werden außerhalb des Werkes in vier Blöcken à drei Tagen von einem internen und einem externen Trainer durchgeführt. Inhalte der Schulungen sind: Führungsinstrumente im Unternehmen, Umgang mit Konflikten/Gesprächsführung, Moderation und Präsentation etc. Zusätzlich gibt es drei weitere Tage zur Vertiefung dieser Themen.
- *Qualifizierung in Werksthemen:* An jede Personalentwicklungsstation bzw. Querschnittsfunktion schließt sich eine Schulung zu Werksthemen an. Diese Schulung dauert 3 x 2 sowie 1 x 3 Tage und wird im Werk durch interne Referenten durchgeführt. Inhalte dieser Schulungen sind u.a.: die Erarbeitung verschiedener Betriebsvereinbarungen, das Arbeitsrecht, die Arbeit der Werkstättenbüros, der Sozialberatung, der Personalabteilung sowie die Reflexion der vorangegangenen Personal-Entwicklungs-Station.

Das Meister-Entwicklungs-Programm MEP endet mit einer Gesamtpotentialaussage und, falls diese positiv ausfällt, mit der Bereitstellung einer Meisterfunktion. Die Gesamtpotentialaussage wird von der Personalabteilung ausgestellt und beruht auf den Beurteilungen der auszubildenden Meister und den Beurteilungsgesprächen der Personalabteilung. Die positive Gesamtpotentialaussage ist eine Empfehlung für eine Meisterstelle, beinhaltet aber keinen automatischen Anspruch auf die nächste freie Meisterstelle. Die MEP-Teilnehmer stehen weiterhin im internen Wettstreit mit anderen Bewerbern um freie Meisterstellen.

5.3.1.3 Das Nachwuchsgruppenprogramm

Neben dem Vorbereitungsprogramm zum Meister bestand bis 2000 das *Nachwuchsgruppenprogramm (NWG)*. Es wurde initiiert, um Führungsnachwuchs für die Führungsebene 4 auszuwählen und gezielt auf eventuell anstehende Aufgaben im Unternehmen vorzubereiten. Die NWG war im Gegensatz zu dem MEP für Hochschulabgänger und Quereinsteiger angedacht, die mindestens Potenzial für die Führungsebene 4 hatten.

Das Nachwuchsgruppenprogramm gliedert sich in sechs Vorgehens Pfeile (siehe nachfolgende Abbildung). Erstens wurden die Kandidaten nach einem Auswahl-Assessment-Center und einem 4-wöchigen Produktionseinsatz im Zielcenter (d. h. einem sogenannten Heimatbereich) in Sachbearbeitungs- und/oder Projektaufgaben eingesetzt. Dieser Teil des Programms kann als Training „on the job“ bezeichnet werden, in den für den Heimatbereich oder Zielcenter dienliche Hospitationen eingebunden waren.

Zweitens hatte die Nachwuchsgruppe eine eigene centerübergreifende Projektaufgabe in einem definierten Zeitfenster zu bewältigen gehabt. Dabei wurde ein unternehmensspezifisches Thema ausgewählt, das mittelmäßige Relevanz für das Werk hatte und sich besonders gut für den interaktiven Gruppenprozess der Gruppe selbst eignete (Training „near the job“).

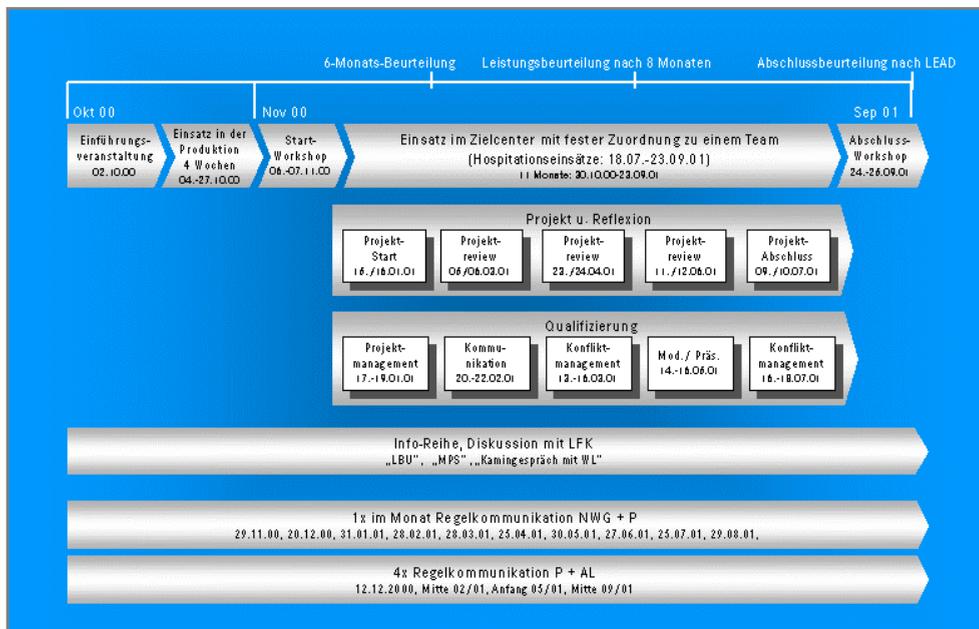


Abbildung 34: Nachwuchsgruppenprogramm

(Quelle: Präsentation vom 20.08.2000 von P, PBE, Gaumann)

Die dritte Komponente dieser *aktiven Trainingsmethode*¹¹ bestand in gezielten Schulungen zu den Themen: Präsentation und Moderation, Kommunikation, Konfliktmanagement und Projektmanagement (Training „of the job“).

Viertens wurden Informations- und Diskussionsreihen mit leitenden Führungskräften (Ebene 3 und 2) angeboten.

Fünftens sollten neben den Feedbackgesprächen zwischen betreuendem Vorgesetzten der Führungsebene 3 (Pate) zusätzlich monatliche Reflexionsgespräche zwischen den Nachwuchsgruppenteilnehmern und dem Personalbereich stattfinden. Diese Reflexionsgespräche dienten der individuellen Entwicklungsbegleitung (oder besser gesagt, dem Mentoring durch eine Führungskraft aus der Linie und einen Personalbetreuer).¹²

Sechstens wurden Reflexionsgespräche zwischen Personalbereich und den als „Paten“ fungierenden E3-Leitern der Fachbereiche durchgeführt. Dies diente der ständigen Überprüfung und Reflexion der Teilnehmer, der NWG-Projektaufgabe und des Ablaufs des Nachwuchsgruppenprogramms. Das Nachwuchsgruppenprogramm wurde nach einer Pause in 2001 durch das Programm der PMG ersetzt.

¹¹ Eine ausführliche Analyse und Beschreibung des Nachwuchsgruppenprogramms findet sich in Ebeling 2001

¹² Vernetzt in die Zukunft, in DaimlerChrysler [Headline – Newsletter Nr. 2 vom 30. Januar 2003, o.S.]

5.3.1.4 Die Production Management Group (PMG)

Seit Ende 2002 ist das Nachwuchsgruppenprogramm durch das Konzept der *Production Management Group* (PMG) ersetzt.

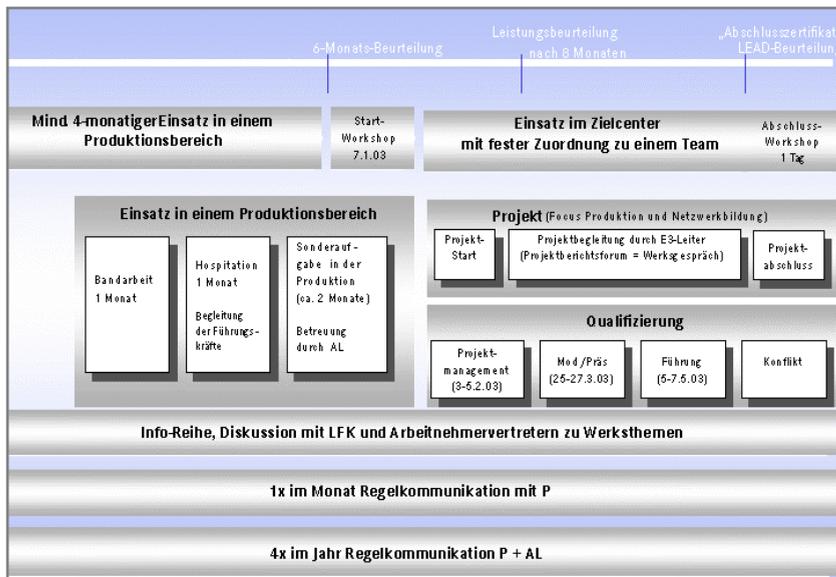


Abbildung 35: Konzept der Production Management Group

(Quelle: Präsentation vom 07.01.03 von P, PBE, Gaumann DaimlerChrysler AG, Werk Bremen)

Das Konzept der PMG lehnt sich stark an das Nachwuchsgruppenprogramm an. Wesentliche Vorgehensweisen sind in den Grundzügen erhalten geblieben. Der Produktionseinsatz wurde um eine einmonatige Hospitation bei einem Produktionsteamleiter (Führungsebene 4) und einem zweimonatigen Projekteinsatz in der Produktion mit einer Sonderaufgabe erweitert. Ein Abteilungsleiter (Führungsebene 3) betreut die Projektaufgabe. Der wesentliche Focus der PMG liegt auf der Qualifizierung von Führungsnachwuchs (Führungsebene 4) für die Produktionsbereiche und umfasst demnach wesentliche Qualifizierungsbausteine für eine Führungsaufgabe in der Produktion:

- Offensives, prozessorientiertes Handeln sowie Umsetzen der MPS-Methoden
- Methodische Fähigkeiten (inkl. Moderation und Präsentation) verbessern
- Fachliche Kompetenz im Aufgabenfeld
- Konflikte aktiv und positiv managen
- Wertorientierte Führung

Sowohl das NWG Konzept als auch das PMG Konzept sehen praktische und theoretische Anteile des Wissenserwerbs vor. Dieser duale Trainingsansatz wird besonders von Staudt & Kottmann [2003, S. 39] avanciert. Ihnen geht es dabei um einen theoretischen Wissenserwerb, der für die Umsetzung in der Praxis einen praktischen Support erhält. Gerade für die Anwendung von Problemlösungstechniken und Führungstechniken erweist sich der praktische Anteil als wichtiger Trainingsanteil. Ich möchte daher für meine Überlegungen

dieses duale Trainingskonzept weiter verfolgen und die Ansätze aus dem NWG & PMG Konzept für die Gestaltung eines optimierten FKT weiter ausbauen. Vorab stelle ich jedoch die weiteren FKT für Führungskräfte des mittleren Managements vor.

5.3.1.5 Das DaimlerChrysler Führungsseminar E4 (DCF-E4)

Um Führungsnachwuchs sowie eingesetzte Führungskräfte der mittleren Managementebene (hier Führungsebene 4) weiterzubilden und für die Aufgaben der Führungsebene 4 in allen Bereichen zu qualifizieren, dient das Teamleitervorbereitungsprogramm (TVP). Im Zuge des stetigen Wandels ist nicht nur der Name inzwischen in DaimlerChrysler Führungsseminar E4 (DCF-E4) abgeändert worden, es sind auch einige Modifikationen der Trainingsbausteine erfolgt. Eine grobe Übersicht des DCF-E4 lässt sich aus folgender Abbildung entnehmen.

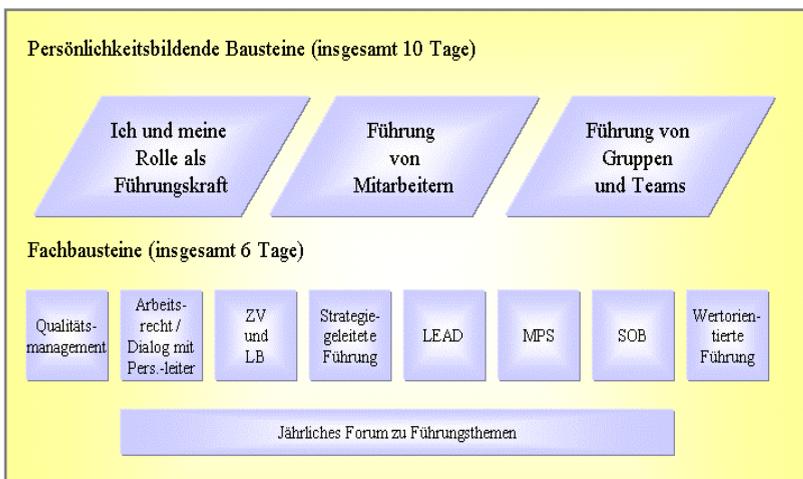


Abbildung 36: DC Führungsseminar E4 – Aufbau

(Quelle: Präsentation vom 07.01.03 von P, PCE, Bubeck – DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, S. 2)

Das DCF-E4 hat das Ziel, kommissarisch ernannte Teamleiter (Führungsebene 4) sowohl in ihrer Sozial- als auch Fachkompetenz optimal für die Ausübung ihrer Funktion zu qualifizieren. Die Teilnehmer durchlaufen nach ihrer kommissarischen Ernennung in einem Zeitraum von ca. 6 Monaten drei persönlichkeitsbildende Seminare und 8 Fachbausteine. Die endgültige Ernennung zum Teamleiter (E4-Leiter) sollte erst nach vollständig durchlaufendem DCF-E4 erfolgen¹³. Der Focus dieses FKT liegt in Vorbereitung der Führungskräfte. Vorbereitung umschreibt dabei die Auseinandersetzung der neuen Führungskraft mit ihrer neuen „Rolle“¹⁴, das Verständnis für ihren unternehmerischen Führungsauftrag sowie die Kenntnisse über die wichtigsten Führungsmethoden. Durch einzelne Bausteine, die teils von leitenden Führungskräften gehalten werden, erhalten die Teilnehmer fachübergreifen-

13 Die Erfahrung der Praxis zeigt eine deutliche Abweichung dieser vom leitenden Führungskreis aufgestellten Regel. Soforternennungen durch eben diesen leitenden Führungskreis sind im Werk Bremen auch heute noch in einer Vielzahl anzutreffen.

14 Zum Rollenbegriff verweise ich auf Kapitel 3.3

des Wissen für Ihre Führungsfunktion. Die Zielsetzung der einzelnen Bausteine ist in Anhang 1 zusammengefasst.

Die in Anhang 1 beschriebenen Ziele gelten ebenso für das Programm der PMG und NWG und können auf die jeweilige Führungsebene abgeändert auch für gleichgeartete Bausteine anderer Führungskräfte Trainings oder -programme dienen. Als Essenz dieser Ziele und den Bausteinen der aktuellen FKT lässt sich folgendes Fazit zusammenfassen

5.3.1.6 Fazit aus der Zielsetzung und den Konzeptionen der FKT

Aus den Aktivitäten des Unternehmens zur Vermittlung von Führung durch FKT lassen sich folgende Aspekte extrahieren. Die Aspekte bilden qualitative Synopsen wesentlicher Vermittlungsbausteine und Ziele. Die Nennungen (N) bilden die Häufigkeiten bzw. Quantitäten der vermittelten Aspekte.

Zusammenfassung vermittelter Aspekte der FKT		
Nr.	Aspekt	N
1	Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern	6
2	Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO)	4
3	Konflikte aktiv und positiv managen (inkl. Mutiger Auseinandersetzung mit MA)	4
4	Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen	4
5	Offensive prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln im Regelkreis	2
6	Anerkennung geben, belohnen, bestrafen, Respekt und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüberbringen	1
7	Teambildung vorantreiben und Teamklima (Stolz, Zusammengehörigkeitsgefühl etc.) verbessern	2
8	Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen)	3
9	Kooperationspartner und Kontakte kennen und nutzen	3
10	Situativ angepasste Führung, Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht werden (Vielfalt als Chance)	1
11	MPS-Methoden nutzen und umsetzen	2
12	Qualitätsorientiert handeln	3
13	Methodische Fähigkeiten	3
14	Eigener Persönlichkeit bewusst sein (Vorbildfunktion)	1
15	Fachliche Kompetenz	2
16	Projektmanagement	1
17	Aufgaben und Rollen klären sowie die Bedeutung der Arbeit bewusst machen	1
18	Arbeitsrecht als Verständnis und Lösungsansatz für das tägliche Führungshandeln nutzen	3
19	Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz	2
Σ	Summe Nennungen über alle Aspekte	48

Abbildung 37: Zusammenfassung von Aspekten der FKT
(Quelle: der Verfasser)

Insgesamt ergeben sich 19 Aspekte und 48 Nennungen, wobei der Aspekt [1] „wertorientierte Führung“ mit 6 Nennungen der meist genannte Aspekte ist.

5.3.2 Vermittlung theoretischer Erfolgsw Zusammenhänge

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den theoretischen Erfolgsw Zusammenhängen, die in den FKT vermittelt werden. Hierbei wird mehrfach Bezug auf die theoretischen Ausführungen in Kapitel 3 genommen. Zur Verdeutlichung sind wichtige Aspekte für die Erfolgsw Zuschreibung im Text hervorgehoben und gehen in die nachfolgende Zusammenfassung als Nennung mit ein.

5.3.2.1 Motivationelle Führung und Führungserfolg

Im Unternehmen der DaimlerChrysler AG wird die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter durch Leadership-Kriterien beschrieben. „Fordert und ermöglicht Top-performance ...“, „... schaffen eine Verbindung aus Begeisterung, Stolz und Inspiration“¹⁵ sind nur Auszüge der Beschreibung des motivationellen Führungshandeln.

Einen besonderen Stellenwert erlangt die *Mitarbeitermotivation*¹⁶ bei den Anstrengungen zur Gesunderhaltung von Mitarbeitern und Teams. Die in den unternehmenseigenen Unterlagen aufgezeigten Verhaltensmuster erfolgreicher Führungskräfte (im Sinne eines hohen Gesundheitsstandes des zuständigen Organisationsbereiches) fordern, dass Führungskräfte geschult sein müssen, um ein entsprechend motivierendes Verhalten dem Mitarbeiter gegenüber zeigen zu können. Hierzu angebotene FKT wie „die gesunde Meistere“ beschreiben vermeidbares Verhalten der Führungskraft, welches einzelne MA oder auch ganze Teams demotiviert. Durch Projektgruppen erarbeitete Leitfäden¹⁷ zur Anwesenheitsförderung umschreiben die Methoden zur *Anwesenheitsverbesserung*¹⁸ und das Verhalten der Führungskraft in diesem Kontext.

Da der Fehlstand, Abwesenheitsstand oder der Gesundheitsstand der Mitarbeiter oftmals in der Zielvereinbarung verankert ist und über einige FKT und Leitfäden der DaimlerChrysler AG angesprochen wird, soll hier der Aspekt der motivierenden Arbeit der Führungskraft besonders beachtet werden. Aus Sicht der Mitarbeiter fördert die eigene Identifikation mit der Arbeit und mit dem Unternehmen die Anwesenheit genauso wie Anerkennung, Rücksicht und Wertschätzung der eigenen Person durch die Führungskraft. Auch die Möglichkeiten zur Weiterqualifikation und Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens scheinen förderlich und motivierend für die Anwesenheit und die Arbeitseinstellung der Mitar-

15 DaimlerChrysler [LEAD, S. 11]

16 In DaimlerChrysler [Anwesend und Gesund, S. 22] wird die Fehlstandsbeeinflussung durch das Führungsverhalten des Vorgesetzten in den Kontext der mitarbeitermotivierenden Führung gesetzt. Habermann & Lohaus [2002, S. 22] beschreiben das Fehlen der Mitarbeiter als Kostenfaktor, der aufgrund des Führungsverhaltens oder aufgrund anderer struktureller Maßnahmen sowohl positiv wie negativ beeinflusst werden kann. Die Chance liegt nach Habermann & Lohaus darin, dass notwendige strukturelle Maßnahmen durch ein entsprechendes Führungsverhalten positiv unterstützt werden können, Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit erreicht werden und negative Einflüsse minimiert werden.

17 Der aktuelle Leitfaden war zum 20.09.2002 im internen Datennetzwerk der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, unter N:\A_MPS_Bremen\Dokumentationen\Leitfaeden\Führung\Leitfaden zur Anwesenheitsverbesserung.doc zu finden.

18 Vgl. hierzu die theoretischen Ausführungen in Kapitel 2.3.4.1.

beiter zu sein¹⁹. Die entscheidende Frage des Mitarbeiters „werde ich als Mitarbeiter gebraucht?“ ist durch die Führung dem Mitarbeiter zu vermitteln²⁰. Entsprechend kann im umgekehrten Fall durch ein schlechtes Arbeitsklima, Sanktionen, Nicht-delegation, Über- oder Unterforderung die Abwesenheit von Mitarbeitern gefördert werden²¹.

Vom firmeninternen Arbeitskreis zur Förderung von Gesundheit und Anwesenheit werden daher unterstützende und mitarbeiterfördernde Hinweise für die Führungskraft gegeben, damit eine anwesenheitsfördernde und erfolgreiche Führung erreicht werden kann:

Eine Führungskraft motiviert und fördert die Anwesenheit, wenn sie:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ „die Mitarbeiter über betriebliche Zusammenhänge <i>rechtzeitig und umfassend informiert</i> und Entscheidungen begründet ➤ den Mitarbeitern <i>Freiräume bei der Aufgabenerfüllung</i> gibt ➤ die <i>Selbständigkeit der Mitarbeiter</i> sowie die Bereitschaft zum Mitdenken und zur Übernahme von Verantwortung fördert ➤ den Mitarbeitern die <i>Bedeutung ihrer eigenen Arbeit verständlich</i> macht ➤ ihre Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten <i>entsprechend ihren Fähigkeiten, Kenntnissen und Leistungen einsetzt und fördert</i> ➤ eine <i>vertrauensvolle Zusammenarbeit</i> mit seinen Mitarbeitern ermöglicht ➤ auch bei Krankheit seiner Mitarbeiter den <i>Kontakt</i> zu ihnen in geeigneter Form aufrecht erhält.“

Tabelle 15: Anwesenheitsförderndes, motivationsorientiertes Führungsverhalten
(Quelle: DaimlerChrysler [Anwesend und Gesund, S. 22])

Die Führungskraft wird aufgefordert nicht nur nach Abwesenheit der Mitarbeiter Gespräche mit diesen zu führen. *Feedback-Gespräche*²² (hierunter fallen Positivgespräche, Fehlzeiten-gespräche, Leistungsrückmeldungen etc.) sollen permanenter Bestandteil der Führungsarbeit sein.

In vielen Fällen einer Zielvereinbarung sind Feedback-Gespräche und der Anwesenheitsstand des Bereiches einer Führungskraft Bestandteil der operativen Zielerfüllung und erlangen einen erhöhten Stellenwert, da der Erreichungsgrad der Zielvereinbarungen ausschlaggebend für die variable Vergütung ist, und so die persönliche Zielsetzung und das persönliche Führungsverhalten einer Führungskraft eine ganz bestimmte Ausrichtung erhalten kann. Dazu werden der Führungskraft in den FKT kaskadisch differenzierte Motivationsstufen (vgl. Maslow in Kapitel 2.3.4) angeboten, wobei eine besondere und leicht umzusetzende Stufe die *Anerkennung der Mitarbeiter* ist²³.

19 Aus den Antworten der Mitarbeiterbefragungen 1999/2000 und 2001 im DaimlerChrysler Werk Bremen für mehrere Produktionsbereiche.

20 Vgl. DaimlerChrysler [Anwesend und Gesund, S. 6]

21 Vgl. DaimlerChrysler [Anwesend und Gesund, S. 8–13]

22 Die Anstrengungen des Unternehmens hatten gerade im Bereich der „Rückkehrgespräche“ ein Ausmaß angenommen, dass diese zeitweise in „Eskalationsstufen“ unternommen wurden. Selbst Ende 2003 werden die „Rückkehrgespräche“ immer noch zahlenmäßig vom Personalbereich kontrolliert. Zudem werden erheblich mehr Feedback-Gespräche zur Leistungseinschätzung (vgl. LEAD) unternommen.

23 Hierbei möchte ich mich nicht nur auf die einschlägige Fachliteratur beziehen, sondern auch auf die vielen Rückmeldungen, die dem Bereich des Betrieblichen Vorschlagswesens der DaimlerChrysler AG Werk Bremen zurückgespiegelt werden sowie die Methode „Anerkennung der Mitarbeiter“ aus DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS-Methodenpaket „Führung“, S. 23]. Vgl. auch Coers [2001, S17], Lüders & Partner [TVP-

Wie der Weg zu einer zielorientierten Motivation der Mitarbeiter aussehen kann, wird in den FKT durch das MOVE-Modell²⁴ dargestellt (folgende Abbildung). Der Führungskraft wird dabei bewusst gemacht, dass ihr eigenes Verhalten und ihre eigene Einstellung, das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter maßgeblich mitbedingen (vgl. transformationale Führung in Kapitel 3.5.4).

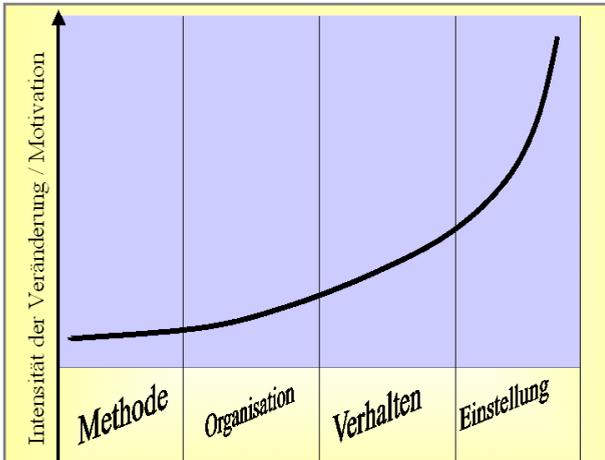


Abbildung 38: Intensität der ganzheitlichen Entwicklung nach M-O-V-E

(Quelle: Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 4]

und Seils & Partner [Kraft der Visionen, o.S] in Anlehnung an Edlund [2001, S. 170f])

Das Diagramm zeigt, dass es nicht reicht, nur Methoden und Werkzeuge zur Motivation der Mitarbeiter einzusetzen und sie durch eine gute Organisation oder eine Umstrukturierung zu ergänzen. Viel wichtiger, um das gesamte Potential eines Unternehmens freizusetzen, ist die Veränderung des Verhaltens und der inneren Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern. Methoden und Organisation sind zudem relativ schnell veränderbar, eine Veränderung im Verhalten oder in der Einstellung kann relativ lange dauern²⁵.

Um den Veränderungsvorgang²⁶ zu erleichtern, ist die Einsicht und die eigene Veränderung von Vorteil. Gerade die eigene Veränderung und Einsicht ist der Focus einiger FKT ist. Diese in den FKT angestrebte *Selbstreflexion und Lernbereitschaft*²⁷ wird in besonderem Maße in den FKT „Kraft der Vision“ und „Verbindliches Führen einzelner MA“ sowie „Verbindliches Führen von Teams“ mit Rückmeldungen durch die Gruppe verdeutlicht. Der Teilnehmer hat somit die Möglichkeit sich selbst und sein Verhalten durch das Feedback der Lerngruppe zu reflektieren und dies als Lerntransfer zu nutzen. Durch die Integration in die Lerngruppe und ein positives Klima abseits des normalen Unternehmensprozess

Teil 2, 2001, S. 19]. In DaimlerChrysler AG [Der Werttreiberprozess, S. 59f] ist hierzu die Anerkennung der Mitarbeiter hauptsächlich durch eine mögliche Incentivierung von besonderen Leistungen ausgedrückt.

24 Vgl. Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 4]

25 Vgl. Seils [Die Kraft der Vision, o.S.] und Manning [2002, S. 67]

26 Hierunter darf auch die Motivation der Mitarbeiter verstanden werden, neue Wege zu gehen oder neue Ziele zu erreichen.

27 Vgl. MENERGEMENT [NWG Konfliktmanagement 1, S. 13], Karstädt [TMS und lernende Organisation, o.S.]

soll die Lernbereitschaft gestärkt werden. Dabei wird für die Selbsterkenntnis das Konzept des Karriere-Ankers nur teilweise in FKT genutzt²⁸.

In den FKT wird das allgemeine Streben nach Höherem als Grundkenntnis der Verhaltenspsychologie vermittelt (MEP, NWG). Der Führungskraft wird dabei vermittelt, die Mitarbeiter durch jeweils neu anzustrebende Zielvorstellungen zu motivieren²⁹. Dabei wird teilweise versucht, die Führungskraft selbst über eine variable Erfolgstantieme zu motivieren. Der Austausch der Führungskräfte in FKT dient der gegenseitigen Wissensvermittlung über Erfahrungen mit motivierenden und demotivierenden Einflüssen³⁰.

Den Führungskräften wird auch Wissen über unterschiedliche Führungsstile vermittelt. Mit den unterschiedlichen Führungsstilen befaße ich mich daher im folgenden Kapitel.

5.3.2.2 Verhaltensspezifizierung durch den richtigen Führungsstil

Für den Wissenserwerb unterschiedlicher Führungsstile werden FKT angeboten, die die verschiedenen Dimensionen des führungsstiltheoretischen Ansatzes meist mit dem Kontinuum von Tannenbaum/Schmidt [1958] erläutern.

In den FKT erlangt dieser eindimensionale Ansatz (vgl. Kapitel 3.4.1) jedoch keinen Unterweisungscharakter hinsichtlich eines anzustrebenden „optimalen Führungsstils“, sondern dient dem Zweck der Wissensvermittlung und dem Zulassen der Varianz von Führungsstilen. Auch in den FKT³¹ werden die Dimensionen von „Aufgaben- und Leistungsorientierung“ der Studien von Blake & Mouton angewendet (vgl. Kapitel 3.4.2), da die Integrationsfähigkeit (Verständlichkeit) des Verhaltensgitteransatzes und allgemeine Anwendbarkeit für unterschiedlichste Themenbereiche sehr nützlich erscheint. Die Komplexität der Bedingungen und Ausprägungen sind jedoch wesentlich umfangreicher, wie entsprechende Untersuchungen mehrdimensionaler Ansätze zeigen (vgl. Kapitel 3.4.3). Diese werden in den FKT nicht oder nur äußerst selten angesprochen oder vermittelt, da im Sinne einer Standardisierung die Vereinfachung und Konkretisierung nachvollziehbarer Methoden und Ansätze bevorzugt wird. Dies wird besonders mit den Darstellungen aus MPS deutlich.

Die 5 Haupttypen des Verhaltensgitters nach Blake & Mouton sind Gegenstand der FKT³² und erfahren auch hier eine Avancierung eines erstrebenswerten 9/9-Verhaltens. Dies wird in den FKT mit einem hinreichend postuliertem Zusammenhang von *situativer Führung*³³ und Führungserfolg bezeugt.

28 Vgl. Karstädt [Lernende Organisation, o.S.]

29 Im Werk Bremen wird mittels der Zielerreichung der Zielvereinbarung der variable Vergütungsanteil ab der Führungsebene E4 festgelegt. Da die variable Zulage nicht monatlich ausgezahlt wird, sondern einen Einmalbetrag darstellt, erhält sie einen Motivcharakter für die Arbeit der Vorgesetzten. Von Führungsebene 4 bis zur Führungsebene 1 steigt der variable Anteil der Vergütung und auch der Anreiz höherer monetärer Einmalzahlungen.

30 Vgl. hierzu auch die Motivatoren und Demotivatoren, die ich in Kapitel 2.3.4 beschrieben habe.

31 Vgl. MENERGEMENT [Konfliktverhalten in der Anwendung, S. 18] und MENERGEMENT [NWG – Konfliktmanagement, o.S.]

32 Vgl. MENERGEMENT [Konfliktverhalten in der Anwendung, S. 18]

33 Siehe hierzu auch die Zielsetzung des DCF-E4 in Anhang I sowie MENERGEMENT [Konfliktmanagement, o.S.] und Coers [2001, S. 8] und Mader [Verbindliches Führen von Teams, S. 3]

In dem aufgestellten MPS-Leitfaden zur Führung und unterschiedlichen FKT wird von situativen Bedingungen gesprochen und von erwünschten *Methoden der Führung*³⁴. Dies bedeutet auch, dass nicht von „einem“ erfolgreichen oder richtigem Führungsstil gesprochen wird, sondern von der Chance, durch situative Anpassung des Verhaltens, den Unternehmens- und Mitarbeitererwartungen gerecht zu werden, während gleichzeitig methodische Standards als Leitplanken für das Handeln gesetzt sind.

5.3.2.3 Vermittlung attributiver Erfolgswzusammenhänge

Die Zuschreibung von Attributen³⁵ wird in den FKT genutzt, um das Verhalten der Führungskraft daraus abzuleiten und der Führungskraft mehr Verständnis für das Team, die einzelnen Mitarbeiter und ihre eigene Einschätzungsfähigkeit zu geben. Die folgende Abbildung aus unterschiedlichen FKT soll helfen, ein Bild darüber zu erhalten, welche Eindrücke der Vorgesetzte gewinnt, wenn er die Ausprägung des Mitarbeiters nach Wollen und Können analysiert.

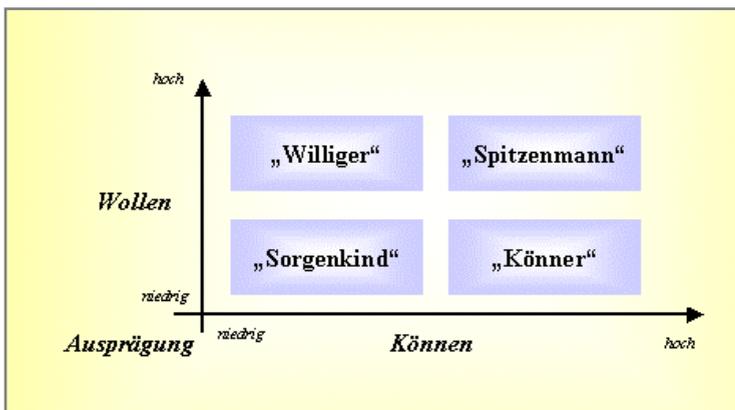


Abbildung 39: Wollen – Können Modell zur schnellen Einschätzung von Mitarbeitern
(Quelle: in Anlehnung an MENERGEMENT [Konfliktverhalten in der Anwendung, S. 11])

Die Gründe für die Vermittlung dieser Einschätzungsmöglichkeit durch die Führungskraft liegen in mehreren Aspekten.

Erstens ist dieses Modell eine Hilfestellung für die Führungskraft, um eine Einschätzung von einzelnen Mitarbeiter oder von einem Team zu erhalten³⁶. Die Einschätzung der

34 Ein besonderes Zeugnis hierfür legt das MPS mit insgesamt 92 Methoden ab. Davon sind 12 Methoden allein für Führung subsummiert worden. In Seminaren von MENERGEMENT wird vor allem die Methode MbO bevorzugt behandelt

35 Bei der Vermittlung dieses Wissens in Führungskräfte trainings von Karstädt [Lernende Organisation, Kapitel 11, o.S.] und Lüders & Partner [Teamentwicklungsvorbereitungsprogramm, S. 31] sowie MENERGEMENT [Konfliktverhalten in der Anwendung, S. 13–17] wird das unbeeinflusste Wollen mit der intrinsischen Bereitschaft des Mitarbeiters mitzudenken und mitzuarbeiten gleichgesetzt, Können wird als Befähigung des Mitarbeiters, die gestellten Aufgaben zu bewältigen, angesehen.

36 Ich möchte hierzu ein Praxisbeispiel liefern, wie das Können und Wollen in der betrieblichen Praxis verstanden werden kann: In einer morgendlichen Produktionsbesprechung versuchte ein Bereichsleiter ein Qualitätsproblem (Fehler durch eigene Mitarbeiter entstanden) zu erklären, worauf ihn der Produktionsleiter

Führungskräfte und Angestellten hat eine wesentliche Bedeutung für die jährliche Beurteilung und Rückmeldung zur individuellen Leistung. Die Kriterien zur Einschätzung (siehe folgende Tabelle) sind bewusst sehr global formuliert, wodurch die Einstufung der Mitarbeiter erleichtert werden soll.

Zudem wird die *Leistungsrückmeldung*³⁷ aller Mitarbeiter gemäß der Auswertung der MAB eingefordert und wird in einzelnen FKT trainiert.

Zweitens können aus der Einschätzung des Mitarbeiterverhaltens heraus Stellhebel für Verbesserungen aufgezeigt werden. Es kann z. B. davon ausgehend ein individuell *richtiger Mitarbeiterereinsatz*³⁸ beschlossen werden.

Drittens kann die Einschätzung Grundlage für die Auswahl eines bestimmten Führungsstils sein. Hierbei geht es in den FKT nicht um ein intensives Personalentwicklungskonzept, sondern darum, eine schnelle Grundlage zu erhalten, individuelle Führungsstile zu begründen.

Auch die Führung selbst nutzt die Ausprägungen „Können“ und „Wollen“ für die gesamtgesellschaftliche wertorientierte Unternehmensführung. Dabei wird „Wollen“ mit dem Commitment des Managements oder der *Vorbildfunktion*³⁹ gleichgesetzt. Das „Können“ wird mit der flächendeckenden Vermittlung des Werttreiber – Gedankengutes und gezielter Qualifikation von Multiplikatoren initiiert. Die Befähigung („Können“) steht in enger Bindung zur Qualifikation der Führungskraft⁴⁰.

unterbrach und fragte: „Woran liegt’s denn jetzt, können oder wollen Sie nicht?“ Der spitzfindige Bereichsleiter (er kannte dieses Frage-Antwort-Spielchen seines Chefs schon) wollte nun nicht antworten, dass er wolle und somit die Antwort erhalten würde, dass er wohl nicht könne. Er reagierte souverän und antwortete: „Wir können und wir wollen“ worauf die Antwort seines Chefs war: „Ja warum macht ihr’s dann nicht?“

- 37 Vgl. Auswertung aus der Mitarbeiterbefragung 2000, 2001 und 2002, wonach die Leistungsrückmeldung durch den Vorgesetzten als ein Handlungsfeld definiert wurde: „Mein direkter Vorgesetzter bespricht mit mir ausreichend oft, wie er meine Leistung einschätzt“. Darüber hinaus bezeugen die Methoden „Mitarbeiterfeedback“, „Beurteilungssystem“, „MPS-Bewertung durch Führungskräfte“ aus dem MPS die deutliche Vermittlung der Notwendigkeit von Leistungsrückmeldungen. Vgl. auch Mader [Verbindliches Führen von Teams, S. 15], Mader [Verbindliches Führen von einzelnen Mitarbeitern, S. 2 und 16], MENERGEMENT [Konfliktverhalten in der Anwendung, S. 8]
- 38 Der individuell richtige Mitarbeiterereinsatz wird zunehmend mit den Leistungsvereinbarungen innerhalb der Prozesskette des Werkes Bremen bedeutsam. So wird von der „Kundenseite“ einer Leistungsvereinbarung gefordert, für das Fachgebiet qualifizierte Mitarbeiter einzusetzen. Somit umschließt der individuell richtige Mitarbeiterereinsatz auch die Qualifizierungen oder die Recruitment des richtigen Personals. In der Kernprozessdarstellung der Abteilung PLC sind für alle Teams Funktionsmatrizes zu finden, die den individuellen Einsatz der Mitarbeiter mittels Aufgabenabgrenzung beschreibt und somit individuell richtige Aufgabenzuordnungen darstellt. Siehe hierzu auch die Ausführungen von Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 34], Coers [2001, S. 13f] und DaimlerChrysler [Anwesend und Gesund, S. 30]
- 39 Vgl. hierzu die Ausführungen in DaimlerChrysler [Werttreiberprozess kompakt, o.S.], wonach das vorbildhafte Verhalten mit dem Commitment der Führungskraft (intrinsische Motivation zu überdurchschnittlicher Leistungserbringung) und dem Vorleben eines erwünschten Verhaltens gleichgesetzt wird. Die Vorbildfunktion des Vorgesetzten wird auch bei Seils & Partner [Kraft der Visionen, o.S.] und DaimlerChrysler [Standpunkte, S. 1] gefordert
- 40 Vgl. DaimlerChrysler [Werttreiberprozess kompakt, o.S.] und Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 34] sowie MENERGEMENT [Konfliktverhalten in der Anwendung, S. 12]

In der folgenden Tabelle sind Kriterien von Können und Wollen gegenübergestellt, die den Führungskräften für ihren kausalen Attributionsansatz ihres Führungsverhalten vermittelt werden:

Können	Nicht Können
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Flexibler Einsatz möglich, schnelle Auffassung und Möglichkeit zur Weitervermittlung von Kenntnissen ➤ Ordnung/Sauberkeit und Zeiteinhaltung sowie die fehlerfreie Rückmeldung bzw. Abschluss ➤ Aufmerksamkeit: Aufmerksamkeitsverteilung- und umfang sowie die Dauerkonzentration- und Konzentrationsfähigkeiten ➤ Arbeitsweise: Arbeitsgleichmaß, - Genauigkeit, Geschicklichkeit und Schnelligkeit sowie Selbständigkeit. ➤ Intelligenz: Mechanisches Gedächtnis für Daten, Zahlen, Figuren und Formen. Soziales Gedächtnis für technische und für allgemeine, sinnvolle Inhalte. Auffassung als formelle Übersicht von technischen bzw. geistigen Inhalten. ➤ Kombinationsfähigkeit als Phantasie und Denken als Findigkeit zu organisatorischem Geschick (KVP Initiative), Urteils- und Begriffsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nervosität, unselbständig ➤ Wartet auf Arbeitsanweisungen ➤ Viele Fehler, ungeschickt ➤ Schnell überfordert ➤ keine Eigeninitiative ➤ mindere Abschlussqualität, unsaubere Arbeit
Wollen	Nicht Wollen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pünktlichkeit, Engagement, Interesse ➤ Vorbild, hilft anderen selbständig ➤ Übernahme von Sonderaufgaben ➤ bringt sich ein, lernbegierig, bringt Vorschläge ➤ Motiviert sich und andere ➤ sucht sich Einsatz ➤ spricht positiv, identifiziert sich mit Aufgabe 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desinteresse, Abkapselung, Störenfried ➤ hoher Fehlstand, sperrt sich gegen Neues ➤ Mauert und bunkert sein Wissen für sich ➤ spricht negativ orientiert, Schlamper ➤ „null bock“ Einstellung, ständige Pausen ➤ sucht Ausreden

Tabelle 16: Kriterien der vereinfachten Attribution

(Quelle: MENERGEMENT [Konfliktverhalten in der Anwendung, S. 12f])

Informativ für die Einschätzung des Geführtenverhaltens ist die Trennung in aufgabengebundenem und allgemein beobachtbarem Verhalten des Mitarbeiters, die jedoch ebenso wie der Einfluss von der Varianz der Mitarbeiter auf das Führungsverhalten nicht weiter in den FKT behandelt wird. Eine entscheidende und behandelte Größe in den FKT ist der Reifegrad der Mitarbeiter.

Die von Hersey & Blanchard [1977] aufgestellte Theorie des Reifegrades (vgl. Kapitel 3.1.2) von Mitarbeitern als Einflussgröße auf Führungsstil und Führungserfolg wird in diesem Zusammenhang nicht nur für die FKT als Grundwissen genutzt, sondern ebenso für die Vorbereitung von Teamentwicklungen. In vielen Teamentwicklungen und FKT der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, die von der Fa. Lüders & Partner begleitet werden, findet der STAB®-Test Anwendung. Das EIKO-Modell der Fa. Mader findet Anwendung in den FKT zum Thema „verbindliches Führen“.

In den FKT werden die von Hersey & Blanchard benannten Kriterien Fachkompetenz und Motivation durch die attributionstheoretischen Ausprägungen von „Können und Wollen“

ersetzt. Diese führen zu einem leichteren Verständnis bei den Führungskräften. Andere attributive Größen wie Gruppenkohäsion oder Gruppengröße finden weniger Gewichtung in den FKT-Begleitunterlagen. Die Teilnehmer der FKT nutzen jedoch den Zusammenhang von abnehmender Kohäsion und der Varianz des Führungsverhaltens bzw. Anstieg der Komplexität mit dem Anstieg der Gruppengröße und Aufgabenvarianz zum regen Austausch in den FKT. In einzelnen Fällen ist dies Bestandteil der Zielvereinbarung im Sinne von Reorganisationsvorhaben. Das gewünschte Vorgesetztenverhalten im Sinne *situativ angepasster Führung* (Vermittlung durch FKT und Leitlinien der Führung⁴¹) ist einerseits in hohem Maße von der Attribution und dem Reifegrad der Mitarbeiter und den Teamvariablen abhängig. Andererseits wird das Vorgesetztenverhalten durch die Eigenschaften der Führungskraft selbst bedingt. In den FKT der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, wird daher die Eigenschaftstheorie (erfolgsversprechende Eigenschaften einer Führungskraft) vermittelt, um im Umkehrschluss erfolgreiche Führungskräfte auswählen und einsetzen zu können.

5.3.2.4 Vermittlung der personenbezogenen Erfolgsabhängigkeiten

Über die als „big-five“ aufgestellten Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Kapitel 3.2) wurde nur wenig in den FKT diskutiert. Ebenso wenig wurde die Validität der Zusammenhänge einzelner Merkmale mit dem Führungserfolg in den FKT diskutiert. Hieraus deutet sich eine Lücke zwischen den in der Praxis vermittelten Aspekten erfolgsversprechender Führung und den Aspekten der Führungsforschung zur Erfolgskorrelation an. Zudem tut sich zwischen Vermittlungsaspekten der Praxis und Organisationserfolgen, die bewertet werden, eine Diskrepanz auf, denn es ist nicht eindeutig unterschieden, ob es sich bei der Bewertung um den Verhaltensstil des Vorgesetzten und die Bewerkestellung des Organisationserfolges handelt oder nur um die Umsetzung der Methoden, die für die Bedingung des Organisationserfolges erfolgsversprechend vermittelt werden. Die angesprochenen Persönlichkeitsmerkmale dienen eher der Basis für die erfolgreiche Umsetzung von Methoden, nicht aber gleichzeitig für erfolgreiche Führung. Dies ist wichtig, weil die praxisbezogene Umsetzung des Leadershipverhaltens ebenso wie die Verhaltenskriterien nach LEAD beispielsweise mit den „big-five“ Persönlichkeitsmerkmalen verglichen werden können. Im Rückschluss wird dann nämlich ein zu erwartender Führungserfolg mit einer hohen Ausprägung des Leadershipverhaltens und entsprechenden Führungsmethoden gleichgesetzt. Zudem sind die Bewertungskriterien nach LEAD entsprechend auch bei der Vermittlung in den FKT berücksichtigt.

Die Verhaltenskriterien nach LEAD stehen für erwartete Kompetenzen von neuen Mitarbeitern in Bezug zu den Auswahlprozessen des Werkes Bremen. Jantos [1996, S. 65 u. 68] beschreibt hierzu die Auswahlkriterien für Führungskräfte in den Assessment Centern der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, wobei ein wesentlicher Aspekt die *Kommunikationsfähigkeit*⁴² ist. Die Auswahlprozesse beziehen sich dabei auf alle Führungsebenen der Füh-

41 Vgl. DaimlerChrysler [MPS-Leitfaden Führung, o.S.], Zielsetzung des DCF-E4 in Anhang 1, Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 10], Mader [Verbindliches Führen von Teams, S. 9] und die Ausführungen von Coers über die situative Anpassung des Führungsstils an die Phasen der Teambildung [2001, S. 8]

42 Siehe hierzu auch das LEAD – Kriterium 3 mit den Operationalisierungen „zeigen sie ein effektives, interkulturelles und soziales Kommunikationsverhalten“, was auch bei der Auswahl von Führungskräften zum Ansatz gebracht wird. Vgl. hierzu auch Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, o.S.] und MENERGEMENT

rungskräftehierarchie und stützen sich auf die LEAD-Kriterien. Auf die LEAD-Kriterien gehe ich gesondert in Kapitel 5.3.4.4 ein.

Fachkompetenz war in den Unterlagen der DaimlerChrysler AG [COMPASS, S. 20] noch als spezifischer Erfahrungshintergrund gefragt, um diesen auch für neue Aufgaben zu nutzen und, wo einschlägige Erfahrung fehlte, rasch und gezielt durch das nötige Know-how zu erwerben. Im Intranet der Wertorientierten Unternehmensführung der DaimlerChrysler AG lässt sich hierzu der „knowledge management prozess“ herausgreifen, der die fachliche Kompetenz um das Wissensmanagement erweitert⁴³ und sich in LEAD unter Kriterium 4 „geht mit Wissen und Information professionell um“ wiederfindet. Ein deutlich größerer Focus wird jedoch auf die soziale Kompetenz gelegt, wozu ebenfalls die Empathie der Führungskraft gegenüber Mitarbeitern zählt⁴⁴. In den Auswahlprozessen und in den FKT wird in diesem Zusammenhang von *Verlässlichkeit* und *Vorbildfunktion* gesprochen⁴⁵.

„So gewinnt bei der Aus- und Weiterbildung die Vermittlung von sozialer Kompetenz einen immer größeren Stellenwert. Um nur ein Beispiel herauszugreifen: ‚Social Step‘, ein sozialer Schritt, heißt das Programm bei der MTU in Friedrichshafen.“⁴⁶

Um die äußere Wirkung und innere Einstellung in den FKT zu verdeutlichen⁴⁷, d. h. die sichtbaren äußeren Verhaltensmerkmale eines Menschen zu deuten, werden diese in Wechselbeziehung mit den Erfahrungen gebracht⁴⁸. Erfahrungen sind zum einen die persönlichen Erlebnisse und zum anderen die Rückmeldungen zum eigenen Verhalten (im Sinne von Konsequenzen aus dem eigenen Handeln). Über folgende Abbildung wird in den FKT daher die Persönlichkeitskompetenz als bewusster Reflexionsprozess von innerer Einstellung und äußerer Wirkung vermittelt.

Einstellung und Verhalten sollten nicht widersprüchlich sein. In den FKT wird dabei in Anlehnung an Schulz von Thun [1981, S. 210F] ein Szenario vermittelt, das verdeutlicht, dass entweder bei den Mitmenschen oder den Mitarbeitern Gegensätze von Verhalten und Einstellung gespürt werden oder Zweifel aufkommen. Die „inneren“ Gegensätze können auch dazu führen, dass die Führungskräfte „allmählich ausbrennen“ [ebenda], wenn sie mit diesen Widersprüchen dauerhaft leben. Als Lösungsmöglichkeit die äußere Wirkung auf die innere Einstellung abzugleichen, wird in den FKT das Einholen von Feedback vermittelt und angeboten.

[Konfliktmanagement, S. 1f], Mader [Verbindliches Führen von einzelnen Mitarbeitern, S. 7] und DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen wertorientierter Führung, S. 3]

43 Vgl. <http://intra1.daimlerchrysler.com/zentrale/value-based-management/wofinhalt/knowledge-management.html> vom 05.02.2003. Hier ist der Wissensmanagementprozess über die Aspekte von Wissenszielen, Wissensidentifikation, Wissensbeschaffung, Wissenstransfer, Wissensnutzung, Wissensbewahrung und Wissensbewertung definiert.

44 Vgl. DaimlerChrysler [COMPASS, S. 19]

45 Vgl. Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 5 und S. 18f] sowie DaimlerChrysler [Anwesend und Gesund, S. 29] sowie DaimlerChrysler [COMPASS, S. 19]

46 DaimlerChrysler [Verantwortung in der Gesellschaft – Verpflichtung für die Zukunft, S. 11]

47 Die Vorbildfunktion deutet hierbei auf die Übereinstimmung von innerer Einstellung und äußerer Wirkung hinsichtlich des nach LEAD beschriebenen und erwünschten Führungsverhaltens hin.

48 Vgl. Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 19]



Abbildung 40: Die Wechselbeziehung von innerer Einstellung und äußerer Wirkung
(Quelle: Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 18])

Mit dieser Methode lassen sich Sprache, Stimme, Gestik und Mimik sowie das Handeln aus externer Sicht überdenken und gegebenenfalls auf die innere Einstellung anpassen. Zur Selbstreflexion wird in den FKT unter anderem das Johari-Window vermittelt (vgl. Kapitel 3.2.4). Dieses Modell steht in Anlehnung zum GAPS-Tool⁴⁹ der DaimlerChrysler AG.

Dem Thema *Feedback*⁵⁰ wird sowohl in den FKT als auch in den Rückmeldungen zur Führungperformance ein erhöhter Stellenwert zugeschrieben⁵¹. Das jährlich durchzuführende *Mitarbeiterfeedback (MAF)*⁵² innerhalb aller Bereiche der DaimlerChrysler AG wird auch in der Zielvereinbarung festgeschrieben und ist explizit im Leitfaden zum MPS-Methodenpaket „Führung“ als einzusetzende Methode beschrieben.⁵³

Feedback wird dabei als eine Mitteilung an eine Person verstanden, wie deren Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden. Feedback hat das Ziel, „die tägliche Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern durch Rückmeldung über das Führungsverhalten (zu) verbessern.“⁵⁴ Diese Rückmeldung dient der Verstärkung positiven Verhaltens und ist daher auch in einer positiven Formulierung gestaltet. Das gegenseitige Vertrauen ist dabei Grundlage für das Maß und die Wirksamkeit des Feedbacks⁵⁵. Ablaufbeschreibungen und Regeln finden sich in Leitfäden der DaimlerChrysler AG als auch in der Vermittlung durch die einzelnen FKT wieder. Die Verantwor-

49 In den Intranetseiten der DaimlerChrysler Corporate University ist das Johari-Window als GAPS-tool verdeutlicht. GAPS steht dabei für die 4 Quadranten: Goals & Values, Abilities, Perceptions, Success Factors

50 Vgl. hierzu LEAD-Kriterium 3 und 4 in Kapitel 5.3.4.4 sowie Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 14f], Mader [Verbindliches Führen von Teams, S. 15f], Coers [2001, S. 23] und DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen wertorientierter Führung, S 3, S. 18, S. 21, S. 28]

51 Feedback wird nicht nur in FKT geübt, um es in der Praxis umzusetzen sondern wird auch als „Feedback-Runde“ nach fast allen Veranstaltungen zur Veranstaltung selbst durchgeführt. Auch einzelne Feedbacks von FKT Veranstalter zu einzelnen Teilnehmern sind dabei möglich.

52 Die Methode MAF wird in Kapitel 5.4.1 näher erläutert. Da diese Methode zwar keine Teilnahmeverpflichtung aber eine Durchführungsverpflichtung für Führungskräfte darstellt ist sie hier besonders erwähnt.

53 Vgl. DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS-Methodenpaket „Führung“, S. 21]

54 DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS-Methodenpaket „Führung“, S. 21]

55 Vgl. DaimlerChrysler Intranet der Corporate University zum Thema „effective feedback“ und zum theoretischen Vergleich Mayer/Herwig [Betriebspsychologie, S. 402]

tung für die Durchführung obliegt der Führungskraft selbst. Eine Unterstützung durch den Personalbereich oder externe Berater oder einem Coach sind dabei möglich.

Die Begleitung und Analyse der Führungskraft im Spannungsfeld des Unternehmens ist im Sinne des „Spiegel-vorhaltens“ eine erste Bestandsaufnahme oder auch ein erstes Feedback. Dieses Feedback kann teilweise zur Selbsterkenntnis und Problemfindung dienen. Probleme sind gleichsam Lern- und Entwicklungschancen und werden beim Coaching in einer kontinuierlichen Transferleistung zu den Aspekten Wissen, eigene Person und Organisation bearbeitet.



Abbildung 41: Problemdimensionen – Lerndimensionen
(Quelle: Lüders & Partner [Führung und Rolle, S. 19])

Obige Abbildung stellt sowohl für die FKT als auch für Coaching und Teamentwicklungen den Kontext der zu betrachtenden Dimensionen dar. Sind die drei Dimensionen in Einklang und die Probleme in den drei Dimensionen beherrschbar oder gar zum Nutzen der Führungskraft, darf von einer „positiven Aktionszone“ gesprochen werden⁵⁶. Diese „positive Aktionszone“ umschreiben Hinterhuber et al. [1999, S. 33] mit dem körperlichen, geistigen und seelischen Wohlbefinden der Führungskraft. Hinterhuber et al. [a.a.O.] führen dabei weiter aus, dass Führungskräfte sich erst dann erfolgreich um ihre Mitarbeiter, Aufgaben und die Weiterentwicklung der Organisation kümmern können, wenn sie sich entsprechend selbst wohl fühlen. Wohlfühlen ist auch eine entsprechend gute Möglichkeit die Situation selbst (ohne Fremdhilfe) zu reflektieren und aus der eigenen Sicherheit heraus *Konflikte*

⁵⁶ Vgl. Lüders & Partner [Führung und Rolle, S. 18]

*aktiv und positiv anzugehen*⁵⁷. Dies wird mit zunehmender Komplexität und einem Ungleichgewicht der drei Problemdimensionen schwieriger.

Dieser Kontext ist von Bedeutung, wenn nur einzelne Bausteine in den FKT behandelt werden können und dadurch die Komplexität (vgl. Kapitel 3.4.4) des Gesamtzusammenhangs und der Bedingungen des Führungsverhaltens reduziert ist. Umso deutlicher wird der Gesamtzusammenhang, wenn die individuelle Situation als Bedingung der Führung herangezogen wird, was mit dem postulieren *situativ angepassten Führungsverhalten*⁵⁸ und der Variabilität von einzusetzenden Eigenschaften der Führungskraft verstanden wird.

5.3.2.5 Fazit vermittelter Erfolgstheorien

Auch zur Vermittlung der theoretischen Erfolgsbedingungen möchte ich abschließend alle wesentlichen Aspekte zusammenfassen. Zur Verdeutlichung der Vorgehensweise habe ich die folgende Tabelle bewusst gemäß dem Fazit in Kapitel 5.3.1.6 aufgebaut und um weitere Aspekte ergänzt, die neu hinzugekommen sind. Die Nennungen sind allerdings nur auf das Kapitel 5.3.2 bezogen und stellen keine Kumulation mit Kapitel 5.3.1 dar. Die Rangreihenfolge ist aus Kapitel 5.3.1.6 übernommen, um bei der Diskussion einzelner Aspekte die jeweilige Nummerierung nutzen zu können. Dies bedeutet, dass neu dazugekommene Aspekte auch für den Fall einer öfteren Nennung im unteren Bereich der Tabelle dazugefügt werden.

Es ergaben sich bei der Analyse der vermittelten theoretischen Erfolgsszusammenhänge in den FKT 27 Nennungen, wobei es keine signifikante Häufung eines Aspektes gab. Der aus der Zielsetzung der FKT heraus bislang höchstgewichtete Aspekt der „Wertorientierten Führung“ [1] erhielt hier keine Nennung. Die meisten Nennungen (in Summe 3) erhielt der Aspekt der „Leistungsrückmeldung bzw. Feedback“ [4].

57 Das aktive und positive Angehen von Konflikten wird deutlich an der Vielzahl der Konfliktmanagement Seminare und deren Inhalte. Vgl. hierzu MENERGEMENT [NWG Konfliktmanagement Teil 1], MENERGEMENT [NWG Konfliktmanagement Teil 2], MENERGEMENT [Individuelles Konfliktverhalten], MENERGEMENT [Konfliktverhalten in der Anwendung], Daimler-Benz [Spannung ...], sowie anteilig in Mader [Verbindliches Führen von Teams, S. 18], Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 31], Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, Kapitel 9]. Die positive Wirkung von Konflikten wird besonders bei MENERGEMENT [Konfliktmanagement, o.S.] und Lüders & Partner [TVP Teil 2] herausgestellt, was dazu anleiten soll aktiv und positiv Konflikte anzugehen.

58 Siehe Fußnote 37, S. 205

Zusammenfassung vermittelter theoretischer Aspekte aus FKT		
Nr.	Aspekt	N
1	Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern	0
2	Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO)	0
3	Konflikte aktiv und positiv managen (inkl. Mutiger Auseinandersetzung mit MA)	1
4	Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen	3
5	Offensive prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln im Regelkreis	0
6	Anerkennung geben, belohnen, bestrafen, Respekt und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüberbringen	1
7	Teambuilding vorantreiben und Teamklima (Stolz, Zusammengehörigkeitsgefühl etc.) verbessern	0
8	Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen)	2
9	Kooperationspartner und Kontakte kennen und nutzen	0
10	Situativ angepasste Führung, Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht werden (Vielfalt als Chance)	3
11	MPS-Methoden nutzen und umsetzen	1
12	Qualitätsorientiert handeln	0
13	Methodische Fähigkeiten	0
14	Eigener Persönlichkeit bewusst sein (Vorbildfunktion)	2
15	Fachliche Kompetenz	1
16	Projektmanagement	0
17	Aufgaben und Rollen klären sowie die Bedeutung der Arbeit bewusst machen	1
18	Arbeitsrecht als Verständnis und Lösungsansatz für das tägliche Führungshandeln nutzen	0
19	Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz	1
20	Vertrauensvoll und Verantwortungsbewusst arbeiten sowie Vertrauen bei MA schaffen	1
21	MA motivieren, Sinn vermitteln, Anreize schaffen	1
22	Anwesenheitsverbesserung, Stärke des gesamten Teams einsetzen, Kontakte auch bei Krankheit halten	2
23	Bei Aufgabenübertragung auch Verantwortung und Entscheidungsfreiräume delegieren und zu Selbstständigkeit leiten	2
24	Information zeitnah weitergeben, Transparenz und Offenheit schaffen	1
25	MA richtig, d. h. nach Fähigkeiten, Kenntnissen, und Leistungen entsprechend einsetzen	2
26	Entwicklung, Betreuung, Förderung und Qualifizierung von MA sowie Auswahl für weiterführende Tätigkeiten	1
27	Verbindlich und konsequent handeln, Verlässlichkeit	1
Σ	Summe Nennungen über alle Aspekte	27

Tabelle 17: Zusammenfassung der Aspekte vermittelter Theorien über Führungserfolgskorrelationen
(Quelle: der Verfasser)

5.3.3 Vermittlung von aufgaben- und situationsbezogenen Führungsrollen

In den FKT⁵⁹ werden die unterschiedlichen Erwartungen von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und der Umwelt als Spannungsfeld diskutiert⁶⁰ (vgl. Kapitel 2.3.1). Die eigene Person wird dabei als Täter und zugleich als Opfer des eigenen Konfliktlebens und der im Spannungsfeld agierenden Personen und Umfeldbedingungen deklariert. Eine Besonderheit stellt das Unternehmensinteresse dar, dass von der Führungskraft erwartet, dass sie als Repräsentant des Unternehmensinteresses nach außen und nach innen wirkt⁶¹.

Die Repräsentanz für die eigenen Mitarbeiter wird im Innenverhältnis mit der Forderung nach „Führung vor Ort“⁶² deutlich. In der Auswertung der MAB 2002 wurde diese Forderung von den Mitarbeitern herausgefiltert, obgleich es an anderer Stelle als zwanghafter Kontrollismus bezeichnet wird und die dilemmatischen Erwartungen an die Führungskraft kennzeichnet⁶³. Diese dilemmatischen Erwartungen oder Rollen (vgl. Kapitel 2.3.1) haben dazu beigetragen, dass in den FKT verstärkt auf die Situationstheorie eingegangen wird⁶⁴.

In der Vermittlung der situativ angepassten Führung werden in den FKT die gestellten Aufgaben, die vereinbarten Ziele, die Zeit, die Gruppen, die übergeordneten Vorgesetzten, die Ressourcen, die Strukturen, die MA-Reife und die Rollenerwartungen an die Führungskraft beleuchtet. Es wird verdeutlicht, dass die Gesamtheit dieser Faktoren letztendlich das Führungsverhalten und den damit verbundenen Führungserfolg bedingen können. Die Gesamtheit der Anforderungen innerhalb des Verhaltensspielraumes wird zum einen durch die Qualifizierungsserie „Führen im Regelkreis“ deutlich, zum anderen durch die in NWG/PMG-Seminaren, TVPs und Teamentwicklungen angesprochenen Themen über Rolle und Führung⁶⁵. Dabei werden die Themen Kommunikation, die Bewältigung von Konflikten sowie Veränderungsmanagement und KVP am intensivsten behandelt. Ich möchte daher nun einen Einblick in die wesentlichen Aufgaben der Führungskraft aus Sicht des Unternehmens geben und die Unternehmensdefinition von Führung beschreiben.

59 Vgl. MENERGEMENT [NWG-Konfliktmanagement Teil 2, S. 17] und MENERGEMENT [Führen im Regelkreis, Konfliktverhalten in der Anwendung, o. S.]

60 Vgl. Coers [2001, S. 13ff]

61 Vgl. DaimlerChrysler [Verhaltensrichtlinie, S. 4]

62 „Führung vor Ort“ war bis 2002 ein Aspekt in der MAB. Aktuelle Anstrengungen des Unternehmens die Führung zu stärken (Projekt Industrial Engineering Bremen, Handlungsfeld 1 – Stärkung des Shop-floor Managements), um mehr „vor Ort“ präsent zu sein und die „Führung vor Ort“ wahrnehmen zu können, zeigen auf, dass das aktive Führen von Mitarbeitern mit Präsenz und Nähe verbunden wird.

63 Selbst erlebte oder von anderen FK in Erfahrung gebrachte Praxisbeispiele zeigen eine unterschiedliche Auslegung des Führungsverhalten: Kommt die FK morgens zu spät, ist sie ein schlechtes Vorbild, kommt sie pünktlich, gilt sie als unflexibler Beamter. Kümmert die FK sich um die Arbeit ihrer Leute, ist sie ein Schnüffler oder Kontrolleur, tut sie es nicht, hat sie von der Sache keine Ahnung. Geht die FK auf ihre Mitarbeiter ein, wird sie als lascher Beziehungstyp abgestempelt, der sich nicht durchsetzen kann. Gibt die FK den Ton an, wird sie als autoritär, unangenehm und „ohne menschliche Züge“ abgestempelt. Geht die FK abends etwas später, so erscheint sie als Überbeschäftigter oder Eigenbrödler, geht sie pünktlich, fehlt das Firmeninteresse. Ist sie älter gilt sie als verkalkt, ist sie jünger, hat sie noch keine Erfahrung.

64 In Kapitel 2.3 habe ich daher bewusst die Zielsetzung des FKT DCF-E4 aufgezeigt, worin die Klärung und das Verständnis über die eigene Rolle als Führungskraft ein wesentlicher Bestandteil der FKT ist. Vgl. hierzu auch Lüders & Partner [„Führung und Rolle“, o.S.].

65 Beispiele hierzu sind Lüders & Partner [Führung und Rolle], Lüders & Partner [getrennt agieren – gemeinsam erfolgreich sein], Daimler-Benz [Spannung]

5.3.3.1 Unternehmensdefinition von Führung

Die DaimlerChrysler AG definiert Führung über die in LEAD beschriebenen Leadership-Kriterien. Dabei wird unterstellt, dass das Verhalten gemäß der Leadership-Kriterien⁶⁶ relevant für den Führungserfolg ist.

Für die Umsetzung und Vermittlung des Verhaltens gemäß der Leadership-Kriterien ist eine Informationsstrategie nötig. LEAD und die Leadership-Kriterien werden nicht nur in den FKT vermittelt, sie sind integrativer Bestandteil des DCF-E4, des MEP und der PMG. LEAD wird über eigene Leitfäden, über das firmeninterne Intranet und die jährlichen Beurteilungen wiederholt an die Führungskräfte vermittelt.

„Leadership-Kriterien sind Merkmale, die die DaimlerChrysler-Unternehmenskultur unterstützen, den Erfolg des Unternehmens vorantreiben und das Führungshandeln definieren, das zur Erreichung der Unternehmensziele von großer Relevanz ist.“⁶⁷

Die Leadership-Kriterien sind stark operationalisiert und standardisiert, damit bei allen Führungskräften ein gleiches Verständnis erfolgreicher Führung entsteht⁶⁸.

In Anlehnung an einzelne FKT und Teamentwicklungen wird Führung auch als Kunst verstanden, die Kunst Beziehungen zielführend zu gestalten⁶⁹. Die Betonung auf Kunst beinhaltet mehr als nur die anspruchsvolle Arbeit der Führungskräfte. In ihr stecken Kreativität und Eigenständigkeit. Der Schwerpunkt liegt auf der Varianz und den Besonderheiten des Führungshandelns.

Gesamtheitlich werden die Begriffe Leadership und Führung im Unternehmen meist synonym verwendet. Es bestehen keine weiterführenden Erklärungen zur Differenzierung. Interessanterweise wird auch in den englischsprachigen Unterlagen von Leadership und nicht von Management gesprochen, wodurch LEAD eine herausgehobene Stellung für den gesamten Konzern der DaimlerChrysler AG erhält.

66 Vgl. hierzu die Beschreibung der LEAD-Kriterien in Kapitel 5.3.4.4

67 DaimlerChrysler [LEAD, o.S.]

68 Da das Verständnis aufgrund der Varianz der Führungskräfte in FKT (Nachwuchskräfte, Studierende, erfahrene Meister, Neueinsteiger aus anderen Firmen, etc.) individuell abweichen kann, werden bildliche Erklärung und Darstellung als einprägsame theoretische Erklärung von Führung genutzt. Hierzu möchte ich die plakative Führungsbeschreibung durch das „Bäcker-Beispiel“ vom ehemaligen Werkleiter Karr des Werkes Bremen hier als Praxisbeispiel einbringen. Nach seinem Verständnis bedeutete Führung: „Sie gehen in den Bäckerladen und sagen nach einem Wechsel von Höflichkeiten genau was sie gerne haben möchten. Dann schauen Sie zu, wie die Bäckerin Ihre Brötchen in eine Tüte packt (mitlaufende Kontrolle) oder schauen nachher in die Tüte, ob auch genau die Brötchen drin sind, die sie haben wollten (Ergebniskontrolle). Dafür bezahlen Sie dann. Wenn Sie also klar und deutlich sagen, was Sie haben möchten, die Ausführung überprüfen und dies alles auch noch menschlich herüberbringen, dann ist Führung nicht so schwer!! Die Aussage wurde von Karr (Werkleiter des Produktionsstandortes Bremen in der DaimlerChrysler AG von 1999 bis 2002) im Rahmen einer Centerleiterkonferenz getroffen. Die Mitschrift erfolgte durch Coers, damaliger Leiter für das Center Personal.

69 Vgl. Lüders & Partner [getrennt agieren – gemeinsam erfolgreich sein, S. 10]. Die erfolgreiche Führungsarbeit als Kunstfertigkeit („art“) zu bezeichnen findet sich auch in einzelnen „Erfolgsgeheimnissen“ amerikanischer Unternehmen wieder. Dabei wird im wesentlichen auf die vielfältigen Handlungsoptionen eingegangen, die es gilt abzuwägen und geschickt in Einsatz zu bringen, um Mitarbeiter und Unternehmen zum Erfolg zu steuern. Vgl. hierzu auch Brandl [1989, S. 46]

Die Umsetzung der wesentlichen Verhaltensaspekte findet sich auch in den schriftlich festgehaltenen Aufgabenbeschreibungen von Führungsfunktionen im Werk Bremen. Dabei ist die Ausrichtung des Führungshandelns nach den Leadership-Kriterien aus LEAD nur ein Teilaspekt des Aufgabenspektrums von Führungsaufgaben, die als Vorgabe in Stellenbeschreibung von Führungsfunktionen wiederzufinden sind. Ich habe die Vielfalt der Aufgaben in Einzelthemen getrennt, wobei festzuhalten ist, dass in jeder Aufgabe die Anforderung nach *Professionalität*⁷⁰ bei Aufgabenübernahme und Aufgabenausführung oder Umsetzung der gestellten Aufgaben erwartet wird.

5.3.3.2 Kommunikation und Information

Eine Möglichkeit der kommunikativen Informationsvermittlung bei gleichzeitiger Weiterbildung bieten FKT und Teamentwicklung. Sie sind Bestandteile des Methodenpakets „Führung“ aus MPS. Die am häufigsten angewendete Methode der Informationsvermittlung ist das Team- oder Gruppengespräch bzw. der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Aus den Leitfäden des Unternehmens⁷¹ geht hervor, dass die Führungskraft erfolgreich mit ihren Mitarbeitern in den Dialog⁷² treten soll. Dabei hat die Führungskraft sich auf Inhalte und Ziele des Gesprächs vorzubereiten, da die Mitarbeiter zeitkritischer und im Wandel wesentlich aufgeschlossener in Diskussionen einsteigen als es in den frühen Stunden der Bandarbeit in Henry Fords Autowerken jemals anzudenken war⁷³. Diese neuzeitliche dialektische Form der Gesprächsführung wird bei der DaimlerChrysler AG aus sozialpsychologischer Sicht folgerichtig als *Dialog*⁷⁴ bezeichnet. Der Dialog ist abgeleitet aus der dialektischen Gesprächsform und bedeutet, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter zu ähnlichen Anteilen in die Kommunikation einbringen.

Mit Einführung der Gruppenarbeit und der Führung mit Zielvereinbarungen (vgl. Paradigmenwechsel in Kapitel 2.3.3) ist der Drang der Mitarbeiter nach Information, Wissensvermittlung und Einbindung in den Prozessablauf von Veränderung und Entscheidung stärker ausgeprägt. Die *Kommunikation*⁷⁵ erhält immer größere Bedeutung, denn die Mitarbeiter

70 Professionalität beschreibt hierbei die Ansprüche an die Qualifikation der Personen, die eine Stelle bekleiden sollen und gleichzeitig die optimale Aufgabenausführung. Es wird somit immer von einer 100 %igen Aufgabenausführung ausgegangen. Professionalität wird auch deutlich, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte zu „Experten“ oder sogenannten „Black-belts“ ausgebildet werden, die aufgrund ihrer professionellen Ausbildung in der Lage sind, neue Methoden und Systeme sowie Handlungsweisen im Unternehmen einzuführen und zu vermitteln.

71 Vgl. DaimlerChrysler [Reden Zuhören Dialog, o.S.] und DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS – Methodenpaket Führung, S. 31–33] und DaimlerChrysler [Anwesend und Gesund, S. 18] sowie DaimlerChrysler [LEAD, S. 11]

72 Der Dialog wird hierbei als dialektisches Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und als der Mittelpunkt von Führungsaufgaben angesehen. Die Ausführungen hierzu in DaimlerChrysler [Reden Zuhören Dialog, o.S.] finden sich in gleichem Umfang auch bei anderen Unternehmen. Vgl. hierzu Siemens: <https://intranet.cp.siemens.de/cpld/cgi-bin/index.pl?href=/leadership/SLF/Process/index.de.html> vom 10.12.2002

73 Breisig [2002, S. 38f] umschreibt hierzu die klare Trennung von „Kopf- und Handarbeit“ im Taylorismus, die besonders mit der Einführung der Gruppenarbeit stetig aufgehoben wurde.

74 Vgl. DaimlerChrysler [Reden – Zuhören – Dialog, o.S.], und DaimlerChrysler [MPS-Leitfaden „Führung“, S. 33] und DaimlerChrysler [Besprechung im Regelkreis – Ein praktischer Leitfaden, S. 1 ff]

75 Siehe hierzu die FKT Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, o.S.] sowie Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 3, S. 7, S. 11–17 und S. 24–31] und Findeisen [Effektives Zeitmanagement, S. 15]

werden stärker in die Verantwortung für die Organisationsziele und Organisationsleistung mit einbezogen.

Durch den stärkeren Informations- und Wissensaustausch und die Übernahme von Verantwortung für die Organisationsziele kann dies bei „schwächeren“ Führungskräften auch zur reaktionären „Machtübernahme“ durch die Mitarbeiter führen.

Die Haltung „mehr wissen zu wollen, als zum Handeln nötig ist“ [Sprenger 1997, S. 51] beschreibt die Absicherungsmentalität von Führungskräften, die besonders bei Verantwortungsabgabe an Mitarbeiter, bei Teilautonomen Gruppen und bei Misstrauen gegenüber Mitarbeitern entsteht. Um die Authentizität des Gesprächs und die dialektische Form der Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern, werden klar umschriebene Verhaltensrichtlinien⁷⁶ für den Dialog umschrieben, die ich hier wiedergeben möchte:

1. Die Atmosphäre: sollte *Offenheit und Vertrauen* beinhalten. Jeder sollte äußern dürfen und können, was ihn bewegt.
2. Die *Ziele*: sollen gemeinsam erreicht werden. Sie müssen verständlich geklärt und gemeinsam getragen sein. Wer Ziele hat, sollte sie nicht aus den Augen verlieren.
3. Das Zuhören: ist nicht passiv und hat besonders für den Dialog das Ziel *emphatisch* aufeinander zu achten.
4. Das Reden: kommt nach dem Denken, braucht nicht unnötig in die Länge gezogen werden und bietet die Möglichkeit sich den anderen mitzuteilen, hierbei geht es um die *dialektische, gewaltfreie und offene Kommunikation*. Dabei wird auch Geduld⁷⁷ eingefordert.
5. Die Kritik: zeigt Missstände auf und ist in konstruktiver Weise nicht verletzend. Kritik soll neue Wege eröffnen. *Konflikte* können zu *positiver Veränderung* führen und Möglichkeiten zur Ergebnisverbesserungen aufzeigen.
6. Das *Feedback*⁷⁸: kann zu Verhaltensänderungen führen, wenn regelmäßig und konsequent daran gearbeitet wird, die Hilfe anderer anzunehmen.
7. Die Dokumentation: ist in schriftlicher Form eine gute Möglichkeit Dingen nachzugehen, und Unbeteiligten Auskunft zu geben („nachvollziehbare Ergebnisdokumentation“). Besonders die *Ziele* und Aufgaben sollten für alle *schriftlich fixiert und nachvollziehbar* sein. Dabei kann ein Resümee einen Ausblick auf den nächsten Dialog sein und bietet die Möglichkeit, Wünsche zur Verbesserung anzubringen. Hierunter fällt auch die Meta-Kommunikation.

Auch wenn die Zeit, sich um alle Probleme und Fragen der Mitarbeiter zu kümmern, nicht immer ausreicht, so steht die Führungskraft nicht nur vor der Verpflichtung sich um die Belange der Mitarbeiter zu kümmern, sie prägt mittels der teaminternen Kommunikation auch die Arbeitsatmosphäre und damit ihr eigenes Führungsverhalten und den Führungserfolg. Dies wird besonders im Kontext der Zielvereinbarungsgespräche deutlich. Auch hier

76 Vgl. DaimlerChrysler [Reden Zuhören Dialog, S. o.S.] und DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS-Methodenpaket Führung, S. 31–33]

77 Die Geduld: zeigt sich durch Zurückhaltung von Zwischenrufen und dem sogenannten „Ausreden lassen“.

78 Die Rückmeldung der Leistung von Mitarbeitern ist eine Größe, die besonders in MAB und MAF nachgefragt wird.

leistet die Beachtung einiger Qualitätsstandards für *gute Kommunikation*⁷⁹ einen entscheidenden Anteil an einem *positiven Klima*⁸⁰ und einem *wirkungsvollen Zielvereinbarungsprozess*⁸¹. In den FKT werden den Führungskräften hierzu die vier Wege der Kommunikation analog Schulz von Thun [1981] vermittelt, um durch ein empathisches Verhalten ein positives Kommunikationsklima zu erreichen. Der Vorgesetzte, der über die 4 Wege der Kommunikation (vgl. Kapitel 3.3.1) in den Dialog mit seinen Mitarbeitern tritt, ist mehr als nur Moderator, der lenkt, der fragt, anstößt, vorantreibt, ordnet und spiegelt.

Die Führungskraft ist ein genauso guter Zuhörer wie Redner und stellt unter Beweis, dass sie durch ihre Sprache, Mimik und Gestik niemanden bevorzugt behandelt, bevormundet, ausgrenzt oder abqualifiziert⁸².

Sie hat darüber hinaus folgende Aufgaben, die in den Leitfäden zur Führung⁸³ beschrieben sind und für meine Analyse von Führungsaspekten eingehen sollen:

1. Ziele klären
2. Die Rollen und Zusammenhänge klären, Bedeutung der Arbeit verständlich machen
3. Vorausschauend Visionen und Strategien entwickeln und bildhaft erklären
4. Auf alle Personen und Einflüsse situativ eingehen ohne das Thema aus den Augen zu verlieren
5. Konflikte wahrnehmen, aufgreifen und Lösungsfelder aufzeigen
6. Selbst zum Vorbild von empathischem Verhalten anderen gegenüber werden
7. Für gute Verständigung und Kommunikation sorgen
8. Motivieren durch Aktivieren, durch die Schaffung von Anreizen und dem Festhalten von Ergebnissen
9. Feedback zu erbrachten Ergebnissen geben

Die Vermittlung der Kommunikationsgrundsätze startet in den FKT meist mit den Gründen über Kommunikationsstörungen. Eine verbreitete und dennoch oftmals vernachlässigte Form der Störung ist der rein akustische Effekt. Dabei gehen aufgrund von Lautstärke und Nebeneffekten vom Sender übermittelte Aussagen, Wörter oder Betonungen unter oder kommen beim Empfänger nicht an. Andere Effekte, die im Teamentwicklungsbaustein „Rolle und Führung“ durch die Verkettung der Kommunikationsschnittstellen beschrieben wurden, möchte ich hier besonders herausstellen⁸⁴.

79 Hierzu bedarf es der teilweisen Überwindung von inneren Kommunikationsbarrieren, was wiederum in FKT vermittelt und geübt wird. Die Kommunikationsbarrieren werden besonders in Beurteilungsgesprächen deutlich, d. h. bei einer Positionierung der Führungskraft zum Verhalten und der Leistung seiner Mitarbeiter. Hierzu werden besonders in den FKT zum „verbindlichen Führen“ und zum Thema „Konfliktmanagement“ die Gesprächsform und die Kommunikation geübt. Vgl. auch Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, o.S.]

80 Das positive Klima der Arbeitsatmosphäre wird in den Unterlagen von DaimlerChrysler [Anwesend und Gesund], DaimlerChrysler, [Reden – Zuhören – Dialog], und DaimlerChrysler, [Spannung ...], als bedingende Größe für die Anwesenheit und überdurchschnittliche Leistungserbringung beschrieben.

81 Vgl. DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Kontext Wertorientierter Führung, S. 45] sowie die Postulierung der Führungsmethode mit Zielvereinbarungen in den FKT von MADER zum „verbindlichen Führen“.

82 Vgl. Thiel [2003, S. 38f] und DaimlerChrysler [Reden – Zuhören – Dialog, o.S.]

83 Vgl. DaimlerChrysler [Reden – Zuhören – Dialog, o.S.]

84 Die folgende Abhandlung einer Interaktion entstammt der Teamentwicklung von Lüders & Partner [Getrennt agieren – gemeinsam erfolgreich sein, S. 13] und hat ihren Ursprung bei den Verhaltensforschungen von Lorenz.

Zunächst denken wir uns etwas aus (am Anfang steht immer die Idee). Der Vorgang findet in unserem Kopf statt und ist bis dato höchstens durch Mimik und Gestik vermutbar, jedoch noch nicht verbal formuliert.

Fazit: Gedacht ist noch nicht gesagt

Was wir sagen, findet in unserem Wortlaut statt, teils leise teils laut, unbetont oder betont. Die Akustik ist wesentlicher Bestandteil bei dem Transport unserer Nachricht. Dieser Transmitterprozess stellt sich auf Seiten des Senders und Empfängers unterschiedlich dar.

Fazit: Gesagt ist noch nicht gehört

Da dem Gesprächspartner unklar ist, was wesentlich ist und was nicht, wird sich dieser in seinen Gedanken anpassen oder unsicher fühlen. Die Information wird schnell reduziert, erweitert oder verfälscht, um in das eigene Schema zu passen.

Fazit: Gehört ist noch nicht verstanden

Trotz der selektiven Wahrnehmung können Nachfragen die Aussage klären. Dabei stellt der Empfänger fest, ob sie ihm angenehm oder unangenehm auffällt. Der Aussage kann er nun zustimmen oder auch nicht, sich dadurch bewegen lassen oder ruhig bleiben (was auch eine gewisse Verdrängung darstellt).

Fazit: Verstanden ist noch nicht einverstanden

Selbst wenn der Empfänger nun einverstanden ist, bedarf es der Reaktion zum Handeln. Es bedarf eines Stimulus, der von Person zu Person verschieden sein kann.

Fazit: Einverstanden ist noch nicht getan

Wenn aus der Aussage eine Handlung folgt, so bestrebt der Mensch schnell in einen „Wohlfühlzustand“⁸⁵ zurückzukehren oder diesen beizubehalten.

Fazit: Getan ist noch nicht beibehalten

In diesem Zusammenhang möchte ich auf die „Wahrnehmungsbrille“ zurückkommen, wie sie in den FKT unter der Moderation von Lüders & Partner und MENERGEMENT gedeutet werden (vgl. die theoretischen Ausführungen in Kapitel 2.5.6). In diesen FKT wird dazu angeleitet, den Blickwinkel⁸⁶ der anderen Person versuchen zu verstehen und den eigenen Blickwinkel und die eigene Einsicht oder das eigene Verständnis zu überdenken. Die hieraus abgeleitete Forderung nach der *Selbstreflexion*⁸⁷ des eigenen Standpunktes, des eigenen Blickwinkels, um den Blickwinkel der anderen zu verstehen, wird auch in den LEAD-Kriterien beschrieben.

85 Das Verlassen der Wohlfühlzone ist in Kapitel 2.3.4 beschrieben.

86 Das Statement des Seminarleiters Zerfeld von Lüders & Partner [2002], war: „Wenn von Menschen gesprochen wird, die verrückt sind (oder sein sollen), dann ist die Erklärung dafür relativ simpel, denn eigentlich unterscheiden sich hier nur deren Betrachtungswinkel und der eigene Betrachtungswinkel von einander. Der Blickwinkel ist sozusagen verschoben oder ‚verrückt‘.“

87 Siehe hierzu auch Fußnote 23, S. 201 und DaimlerChrysler, Prozessbegleiterqualifikation – Teamentwicklung (LBU), o.S. „Teams existieren nie ‚an sich‘, sondern immer nur durch die ‚Brille‘ (=Wahrnehmungen und Bewertungen) des Betrachters!“

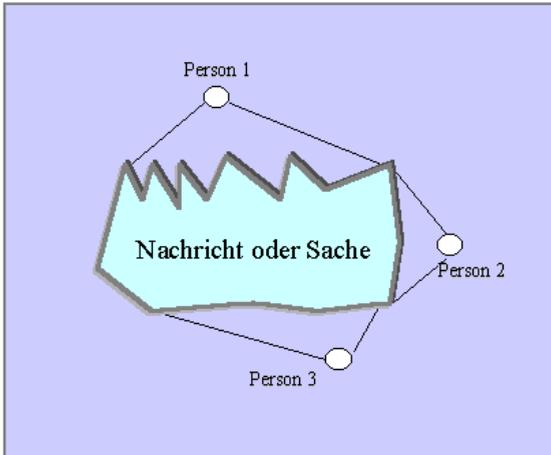


Abbildung 42: Die drei Gesprächsebenen der Transaktion zwischen Sender und Empfänger
 (Quelle: Lüders & Partner [getrennt agieren – gemeinsam erfolgreich sein, S. 14])

Die obige Abbildung soll verdeutlichen, dass eine Nachricht oder Sache aus unterschiedlichen Betrachtungsseiten eine wesentlich veränderte Wahrnehmung und Deutung erfährt, da die Betrachter nur ein für sie eingeschränktes Blickfeld oder nur eine Seite der Nachricht oder Sache erhalten. Ein eingenger Blickwinkel (in diesem Fall als Scheuklappe zu verstehen) ist die Typologisierung, d. h. die vorschnelle Einordnung zur Reduktion von Komplexität. Die Scheuklappen halten davon ab, den eigenen Blickwinkel zu überdenken und Verschiedenheit zuzulassen.

Neben dem Blickwinkel zu einer Sache oder Nachricht wird in den FKT ein weiterer wesentlicher Faktor in der Kommunikation, die Blickrichtung (oder Ebene) der Gesprächspartner zueinander, angesprochen. Gemeint ist die grundlegende Einstellung oder auch Selbstdefinition, die in der Einteilung der Gesprächsstruktur in 3 Ebenen verdeutlicht wird.

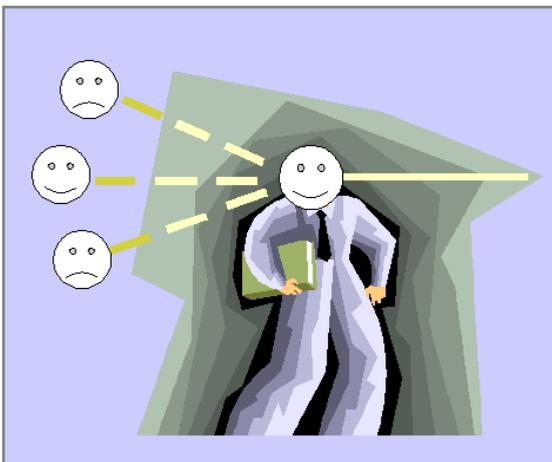


Abbildung 43: Unterschiedliche Betrachtungsseiten einer Nachricht (Blickwinkel)
 (Quelle: in Anlehnung an Lüders & Partner [Teamleitervorbereitungsseminar, S. 20 und 22])

Wird eine Kommunikation von oben angestrebt (lehrerhaft oder engl. advising), so wird der Empfänger anders reagieren, als in einer dialektischen oder gleichgestellten Kommunikation (beratend oder engl. counseling). Eine Kommunikation, bei der sich der Sender unter die Stufe des Empfängers stellt, kann wiederum eine andere Resonanz hervorrufen (Kindchenschema oder engl. childish). In den FKT wird daher die *dialektische Kommunikation im Sinne eines interaktiven Dialogs auf gleicher Ebene*⁸⁸ als erfolgsversprechend herausgestellt.

Nicht jede Kommunikation zwischen Gesprächspartnern verläuft immer reibungslos und auf gleicher Ebene. In den FKT wird daher gerade die Gesprächsführung stetig geübt und verbessert. Teilweise wird auf die Wahrnehmung eingegangen, wie sie in Kapitel 3.3.1 und 2.5.6 beschrieben ist. Ein dabei vielfach angesprochenes Thema ist die übereilte Interpretation und Projektion der eigenen Person auf andere⁸⁹.

In Anlehnung an Karstädt bedeutet Projektion die eigenen Fehler, Bedürfnisse oder Wünsche bei dem Gesprächspartner zu suchen oder gar zu verurteilen (auch wenn diese objektiv nicht vorhanden sind). Die Wahrnehmung der Kommunikation und die Arten der Kommunikation werden in fast allen FKT⁹⁰ zu diesem Thema mit dem Sender-/Empfängermodell von Schulz von Thun [1981] erklärt⁹¹.

Karstädt hebt den „Appell“ im FKT „Gewaltfreie Kommunikation“ heraus, da mittels offener Fragen hierbei Wünsche und Aufforderungen genannt werden. Diese Art der Manipulation durch den Sender erhöht die Freiwilligkeit, Gestaltungsmöglichkeit und Eigenverantwortung des Empfängers. Das Prinzip von *Freiwilligkeit und Verantwortungsübertragung*⁹² kann bei dem Empfänger eine größere Motivation hervorrufen als mögliche Incentives für die Zielerreichung und wird daher auch in den FKT geübt. Die Äußerung von Wünschen ist eine positive Möglichkeit einer Verhaltensbeeinflussung, wobei sich der Sender auf eine partnerschaftliche Ebene mit dem Empfänger stellt.

Im nachfolgenden möchte ich hierzu ein abgewandeltes Beispiel aus den FKT heranziehen, um die unterschiedlichen Aspekte der Kommunikation bei Sender und Empfänger zu verdeutlichen. Hierzu wird eine Situation angenommen, die zunächst neutralen Charakter hat. In der beschriebenen Situation sagt ein Bereichsleiter zu einem Mitarbeiter: „Der Bericht ist zu spät fertig geworden“. Die hier beschriebenen Sende- und Empfangsinhalte sind subjektive Annahmen. Ebenso könnten davon unterschiedliche Wahrnehmungen existieren. Es geht jedoch nicht um eine Richtigkeit des subjektiven Wahrnehmungsinhaltes sondern um die Erkenntnis von verschiedenen Interpretationen.

88 Vgl. Lüders & Partner [TVP – Teil 1, S. 5], Lüders & Partner [TVP – Teil 2, S. 2], Lüders & Partner [Wandel durch Kommunikation und Erkenntnis, S. 3], Lüders & Partner [getrennt agieren – gemeinsam erfolgreich sein, S. 3]

89 Vgl. Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, o.S.]

90 Vgl. MENERGEMENT [Konfliktverhalten in der Anwendung, S. 3 und S. 5] sowie Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, Kapitel 3 und 5, o.S.]

91 Ich setze das Sender – Empfängermodell als bekannt voraus und verweise hierzu auf Kapitel 3.3.1

92 Die Delegationsbereitschaft der Führungskraft wird in den LEAD-Kriterien eingefordert (vgl. Kapitel 5.3.4.4) sowie bei Findeisen [Effektives Zeitmanagement, S. 13]

	Sender will folgendes ausdrücken...	Empfänger ..., bei ihm kommt es so an .
Sachinhalt	Der Bericht ist zu spät fertig geworden	Der Bericht ist zu spät fertig geworden
Selbstoffenbarung	Schade, den Bericht hätte er gerne früher gehabt, weil . . .	Sender ist wütend und enttäuscht, weil Empfänger nicht schneller gearbeitet hat.
Beziehungsebene	Das Fehlen des Berichtes zum Zielzeitpunkt schlägt sich auf die Leistung von beiden nieder.	Sender macht Empfänger dafür verantwortlich, dass die Arbeitsbeziehung nicht richtig funktioniert.
Appell	Für folgende Berichte ist der Termin unbedingt einzuhalten.	Solch eine Schlechtleistung will der Sender in Zukunft nicht mehr erleben.

Tabelle 18: Sende- und Empfangsinhalte einer Nachricht

(Quelle: In Anlehnung an die FKT von Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, Kapitel 3, o.S.] sowie MENERGEMENT [Konfliktmanagement in der Anwendung, S. 4.]

Um die Verständigung zu optimieren⁹³ und tägliche Störungen wie Schuldzuweisungen, übertriebener Egoismus, Drohungen, vorschnelle Urteile, Lügen, fehlendes Interesse, etc. zu bewältigen, reicht es nicht aus, die kurze Form von „Love it, leave it or change it“⁹⁴ zu beherzigen. Es bedarf Wegweiser zur Reflexion einer Interaktion, um eine Veränderung anstoßen zu können. In den FKT werden hierzu beispielsweise das „aktive Zuhören“ und die „integrative Kommunikation“ als Wegweiser zur Verbesserung der Kommunikation vermittelt.

„Aktives Zuhören“ wird in den FKT⁹⁵ als effektiver Schlüssel zur „konstruktiven“ Klärung eines Problems vermittelt. Beim „aktiven Zuhören“ legt die Führungskraft einen großen Wert auf die wertschätzende und empathische bzw. integrative Haltung dem Mitarbeiter gegenüber. Um diese anzustrebende Grundhaltung in der Führungspraxis lebendig werden zu lassen, werden der Führungskraft Möglichkeiten zur Auswahl angeboten, die mit unterschiedlichen Formen der „Verständigungs-Kompetenz“⁹⁶ beschrieben sind.

93 Ebenso konnte das Thema „Verbesserung der Kommunikation“ als Merker vieler Mitarbeiter auf den Stellwänden abgelesen werden, die anlässlich von Optimierungsvorschlägen der Mitarbeiter zum MOC-Forum am 15.02.2003 aufgestellt wurden.

94 Dieser Anspruch entstammt dem NWG Seminar Teamentwicklung. Es wurden drei Möglichkeiten auf eine Situation besprochen: die Situation zu verändern, sie zu verlassen oder sie lieben zu lernen. Diese hier in Kurzform dargestellten Verhaltensalternativen sind ebenso bei MENERGEMENT, [Individuelles Konfliktverhalten, S. 8] zu finden.

95 Vgl. MENERGEMENT [Konfliktverhalten in der Anwendung, S. 21] und Karstädt [Gewaltfrei Kommunikation, Kapitel 6, o.S.]

96 Die Verständigungskompetenz soll als begriffliche Zusammenfassung die Haltung der Führungskraft und die einzusetzenden Methoden beschreiben, vgl. Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, Kapitel 6, o.S.]

Form	Kennzeichen	Beispiele
Pseudo-Zuhören	Nur darauf warten, dass der andere aufhört zu reden, um dann selbst zu sprechen. Sprachfloskeln werden zum Auftakt des eigenen Sprechens genutzt	„Ja, ich weiß – ich selbst habe auch schon mal“ „Verstehe ich, aber haben Sie auch daran gedacht, dass...“
Aufnehmendes Zuhören	Ganz da sein und den anderen Menschen fühlen bzw. in Gedanken mitgehen. Blickkontakt und Kopfnicken.	Schweigen, unterbrochen von Zustimmungssignalen wie „Mhm“, „Ahja“, „Oh“, „Ach“
Umschreibendes Zuhören	Eigene Meinungen, Bewertungen, Fragen und Ratschläge zurückstellen. Das Gehörte mit eigenen Worten wiedergeben. Verständnis über den Inhalt signalisieren.	„Du sagst, ...“ „Du meinst, wenn“ „Ihnen ist wichtig, dass...“ „Habe ich sie richtig verstanden, dass ...“
Aktives Zuhören	Fasst in Worte, was an Gefühlen und Wünschen mitschwingt. Wiederholt nicht den ganzen Inhalt, sondern verdichtet nur das Wesentliche. Bringt die Aussageform als Frage zur Bestätigung.	„Du klingst ziemlich verzweifelt?“ „Du machst Dir Sorgen, ob...?“ „Du würdest am liebsten ...?“ „Und das haben Sie als sehr ... empfunden?“

Tabelle 19: Formen des Zuhörens

(Quelle: Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, Kapitel 6, o.S.]

Eine Checkliste für die Führungskraft zur integrativen, konstruktiven Gesprächsführung (d. h. Verständigungskompetenz) findet sich bei Schulz von Thun [2002, S. 122], die in den Leitfäden⁹⁷ und Begleitunterlagen der FKT⁹⁸ in ähnlicher Form benutzt wird.

Wird bei einem Gespräch deutlich, dass die Kombination oder besser die Balance aus Empathie (sich in den anderen hineinversetzen, interessiert und aktiv zuhören) und dem Ego-Drive (der konfrontativen, klaren Darstellung einer Ich-Botschaft) nicht gegeben ist, so wird es umso schwieriger erfolgreich zu kommunizieren. Als Merker wird in den FKT⁹⁹ die 50%-Regel angeboten. Die Balance oder 50%-Regel bedeutet, dass beide Gesprächspartner zu gleichen Teilen (50%) an der Kommunikation teilnehmen. Bezogen auf die Problemlösung bedeutet dies auch, dass beide Gesprächsteilnehmer ihre situative Problemstellung (ihre Ängste, Bedürfnisse, Beweggründe, etc.) kundtun dürfen und beide gleichermaßen darauf eingehen¹⁰⁰. Diese kommunikative „Unbehaglichkeit“, Beweggründe, Ängste oder Wünsche zu nennen wird mittels der Metakommunikation abgebaut, die als weiterer Wegweiser für die Verbesserung der Kommunikation in den FKT angeboten wird.

Bezogen auf die vier Seiten einer Nachricht wird in den FKT angeleitet, Gesprächspartnern deutlich zu machen, mit welchem „Schnabel“ der Sender gesprochen und mit welchem

97 Vgl. Daimler-Benz [Spannung ..., S. 28] und DaimlerChrysler [Besprechung im Regelkreis, S. 1ff]

98 Vgl. Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 14] und Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, Kapitel 10, o.S.]

99 Vgl. MENERGEMENT [NWG-Konfliktmanagement, o.S.]

100 Schulz von Thun et al. [2002, S. 52] umschreibt diesen Sachverhalt mit der Ausbalancierung von Authentizität und Wirkungsbewusstsein.

„Ohr“ der Empfänger gehört hat¹⁰¹. Zum Teil wird auch die Möglichkeit der Supervision¹⁰² in den FKT genutzt.

Die Wegweiser zur Verbesserung der Kommunikation (die hier als wesentliche Aufgabe der Führungskraft herausgestellt wurde) basieren auf dem möglichen Konfliktfeld unterschiedlicher Situationen und unterschiedlicher Mitarbeiter. Es gibt daher in den FKT einen engen Zusammenhang zwischen den Themen der Kommunikation und dem Thema des Konfliktmanagements.

5.3.3.3 Konfliktmanagement

FKT¹⁰³ sind als Mittel gegen die „Konfliktvermeidung“ angedacht. Konflikte nicht zu vermeiden sondern *Konflikte aktiv und positiv managen*¹⁰⁴ stellt eine wesentliche Erwartung an die Führungskraft dar. Die Führungskraft soll Konflikte erkennen, Konflikte lösen oder Hilfestellung bei der Lösung geben. Sie trägt die Rolle des Moderators, des Kollegen und des Unterstützers. Gerade die Unterstützerrolle oder Coachingfunktion möchte ich für den Konfliktlösungsprozess und für den Führungstrainingsprozess herausheben und in Kapitel 5.6 wieder aufgreifen. An dieser Stelle bedarf es zunächst einer Definition, was unter Konflikt in den FKT verstanden wird.

„Ein Konflikt ist eine Spannungssituation, in der zwei oder mehrere voneinander unabhängige Parteien (oder Ziele) mit Nachdruck versuchen scheinbar oder tatsächlich miteinander unvereinbare Handlungspläne oder Handlungsmöglichkeiten zu verwirklichen, wobei sie sich ihrer Gegnerschaft zumindest teilweise bewusst sind.“¹⁰⁵

In den FKT¹⁰⁶ wird die Bandbreite der Konflikte in Unternehmen wie folgt beschrieben:

- Die eigene Person ist der Konfliktherd Nr. 1. Die einzelne Person lebt in ständigen Spannungsverhältnissen von z. B. Misstrauen und Vertrauen, Individualität und Gruppen-

101 Siehe hierzu auch meine Ausführungen zu dem Sender-/Empfängermodell von Schulz von Thun in Kapitel 3.3.1.

102 Hier in Kurzform das Verfahren der Supervision in 5 Schritten, wie es im FKT von Coers [Teambuilding und -entwicklung, S. 24] als Wegweiser zur Verbesserung der Kommunikation Anwendung findet: 1.) Fallbringer schildert seinen Fall, wobei ihm die anderen offen und aufmerksam zuhören. – 2.) die Gesprächsteilnehmer fragen nach und klären die Sachverhalte. Dabei sind offene und zirkuläre Fragen einzubringen, keine Interpretationen! – 3.) Das Gespräch der Teilnehmer beginnt mit der Identifikationsübertragung [wie geht es mir an der Stelle von ..., wie würde ich mich fühlen wenn ...]. Danach wird der Gesamtzusammenhang aus der Metaebene betrachtet und es werden Hypothesen aufgestellt. – 4.) Die Gesprächsteilnehmer versuchen einen Konsens ihrer Meinungen herzustellen und ihre Interpretation auf Möglichkeiten und Lösungsansätze zu verdichten. – 5.) Der Fallbringer schaltet sich wieder in das Gespräch ein und klärt für sich, was er davon gebrauchen kann und wie es ihm mit dem Gehörten geht.

103 Hierbei möchte ich besonders das Seminar MENERGEMENT [Führen im Regelkreis Baustein 1 „Individuelles Konfliktverhalten“] herausstellen, wo Konflikte als Chance und Herausforderung (S. 28f) erläutert werden, und zusätzlich durch einen Praxisteil im Hochseilparkour die Verdeutlichung von Befindlichkeitszonen angestrebt wird.

104 Vgl. Mader [Verbindliches Führen von Teams, S. 16] wobei dies ebenso für alle Konfliktmanagementseminare der Fa. MENERGEMENT gilt

105 Vgl. Lüders & Partner [Kommunikation und Konfliktlösung, S. 6]

106 Vgl. MENERGEMENT [NWG-Konfliktmanagement, o.S.] und MENERGEMENT [Individuelles Konfliktverhalten, S. 13–16] stehen in Anlehnung an May [Manager Seminare, o.S.]

zugehörigkeit, Selbstbestimmung und Fremdbestimmung sowie Konflikten zwischen den Prägungen von Männern und Frauen.

- Paarkonflikte sind nicht nur in einer Partnerschaft zu erleben, sondern sind zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, zwischen zwei gleichrangigen Führungskräften oder zwei Mitarbeitern zu erkennen. Paarkonflikte entstehen durch zuviel Nähe oder Distanz, Ablösungserscheinungen, einseitigen Entwicklungen oder Beförderungen sowie Transaktionen zwischen den Partnern. Viele Paarkonflikte basieren auf der Konkurrenz zwischen den Partnern.
- Dreieckskonflikte, die bei Kompetenzerweiterung, Scheinbeziehungen, Machtspielen, Rivalität um die Zuneigung eines Dritten und durch die Beförderung einzelner Teammitglieder entstehen
- Gruppenkonflikte, wie z. B. Teamblockaden, Gruppen in der Gruppe, Territorialkonflikte, Rang-Führung, Ablösungen innerhalb einer Gruppe, Substitution oder unvereinbare Spielregeln und Ziele
- Veränderungen als Konfliktauslöser, wie z. B. neue Kollegen, neue Aufgaben, neue Normen und Wertevorstellungen
- Organisationskonflikte, wie z. B. Schnittstellen, Doppelmitgliedschaften, fehlende oder schwache Strukturen des Systems, Spezialistentum und das Peterprinzip

In den FKT werden die Merkmale und Intensitäten der Konflikte vermittelt. Besondere Beachtung in diesem Zusammenhang erhält die Erkenntnis, dass die meisten Konflikte auf der Beziehungsebene und nicht auf der Sachebene stattfinden.¹⁰⁷ In Anlehnung an Glasl¹⁰⁸ werden den FKT Teilnehmern die Stufen der Konflikteskalation und mögliche Muster zur Konfliktlösung angeboten. Hervorgehoben wird dabei auch die *positive Funktion eines Konfliktes*¹⁰⁹. Wenn es gelingt, die Konflikte nutzbringend in den Arbeitsprozess einzubinden, sind sie für ein Team von hohem Wert. Konstruktive Kritik und stete Auseinandersetzung bereichern die effiziente Teamarbeit, wobei gemäß der FKT der wesentliche Anteil für die konstruktive Konfliktlösung im Bereich der Kommunikation zu finden ist.

Der Führungskraft wird in den FKT¹¹⁰ keine allgemeingültig optimale Methode zur Konfliktlösung geboten, denn die Einflussfaktoren sind zu vielfältig. Eine vereinfachte Form der Konfliktlösung in dialektischer Form entnehme ich MENERGEMENT¹¹¹:

1. „Bauen Sie eine Kontaktbrücke zu dem Mitarbeiter auf. Betonen sie die bisherige gute Leistung.
2. Klären Sie mit ihm den Sachverhalt, um festzustellen, welche Sichtweisen zu dem Problem herrschen. Eine Hilfestellung ist hier die Wiederholung des Gegen-

107 Vgl. DaimlerChrysler [„Spannung“, S. 9]

108 Vgl. MENERGEMENT [Individuelles Konfliktverhalten, S. 19]

109 Hierzu wird in den FKT angeregt, dass Konflikte Stagnation verhindern und Interesse bzw. Neugierde anregen. Konflikte können in der Abgrenzung von anderen die Identität und Festigung einer Gruppe verstärken. Konflikte können zudem für den Einzelnen zur Selbsterkenntnis beitragen und sind Wurzel für die Veränderung der eigenen Person.

110 Vgl. Lüders & Partner [Kommunikation und Konfliktlösung, S. 12–15] sowie MENERGEMENT [Individuelles Konfliktverhalten, S. 36]

111 Vgl. MENERGEMENT [NWG-Konfliktmanagement, o.S.] sowie MENERGEMENT [Individuelles Konfliktverhalten, S. 7 und S. 38] und MENERGEMENT [Konfliktverhalten in der Anwendung, S. 10]

- über mit eigenen Worten solange, bis dass dieser dem Gedanken seine Zustimmung gibt.
3. Erläutern Sie dem Mitarbeiter ihre Sichtweise und ihre Empfindung, um ihm die Möglichkeit bzw. Chance zu lassen auf Sie einzugehen.
 4. Fragen Sie nach den Beweggründen und Wünschen des Mitarbeiters, um etwaige Zielunkonformitäten zu beheben.
 5. Legen Sie ihre Wünsche offen. Weisen sie auf die gemeinsamen Ziele hin und treffen Sie mit dem Mitarbeiter Vereinbarungen für das weitere Vorgehen und sein Verhalten (je präziser Sie formulieren und umso mehr Sie den Mitarbeiter in das Gespräch mit einbeziehen und dabei klären, wie er das Gesagte verstanden hat, desto höher ist die Chance, dass ein gleiches Verständnis zwischen den Gesprächspartnern herrscht).
 6. Suchen Sie einen positiven Gesprächsabschluss, indem Sie ihre Hoffnung auf eine zukünftig wieder reibungslose Zusammenarbeit ausdrücken.“

Die Befolgung dieser 6 Schritte zur Konfliktlösung setzt voraus, dass die Führungskraft sich als *Kommunikationsmanager*¹¹² versteht und sich darin fort- oder weitergebildet hat. Aufgrund der Wichtigkeit der Kommunikation sind die FKT zur Optimierung der Kommunikation daher oftmals zeitlich vorgeschaltet.

Die eingebrachten Erfahrungen der FKT Teilnehmer weisen meist ähnliche Situationen auf. Es handelt sich um Fraktionen mit unterschiedlichen Interessen und Erfahrungen, die aneinander geraten. Dabei stehen sich oft die gleichen Fronten gegenüber, die eine gemeinsam getragene Lösung unmöglich erscheinen lassen. Um diese Gegensätze zu überwinden, wird in den FKT ein sogenannter „strukturierter Perspektivenwechsel“ angeboten.

May [1996, o.S.] umschreibt das Wechseln der „Seiten“ von Personen in einer Gruppe mit der Möglichkeit, Ziele, Empfindungen und Lösungsvorschläge offen auszutauschen. Das Verständnis für die „gegnerische“ Position und die Förderung neuer Sichtweisen wird in den FKT trainiert. Die Lösungen werden für alle tragbar und sind gegebenenfalls sogar vorteilhafter als die ursprünglichen Vorschläge. Kampfabbildungen, die meist nur zur Verhärtung der Positionen beitragen, werden vermieden.

Auch der Konflikt zwischen problematischen Lebenssituationen und betrieblicher Anspannung bedingt das Verhalten der Führungskraft und kann zum Bestandteil von FKT werden. Private Probleme wirken sich oft im Arbeitsumfeld aus, sie können gravierende betriebliche Störungen zur Folge haben. Es spielt deshalb eine entscheidende Rolle, dass der Vorgesetzte die Signale aufgreift und auf Auffälligkeiten reagiert.

Hierzu werden in den FKT persönliche Problemlösungsgespräche mit Teilnehmern und mit Trainern angeboten oder über die Abteilung PCE eine Coachingmöglichkeit¹¹³ angeboten. Das in Kapitel 2.4.1 beschriebene Coaching sowie das Coaching während einer aktiven Trainingsphase (vgl. Kapitel 2.4.2) werde ich in meinen Schlussfolgerungen nochmals

112 In allen Konfliktmanagementseminaren liegen die Lösungsstrategien für Konflikte im Bereich der Kommunikation und dem aktiven Gespräch mit den Mitarbeitern. Hierzu möchte ich besonders die FKT der Fa. Mader und MENERGEMENT hervorheben. Ebenso wird die Kommunikation bei Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, o.S.] als Konfliktlösungsmöglichkeit herausgestellt.

113 Vgl. DaimlerChrysler [Bildungsprogramm 2002, S. 5]

aufgreifen. Die Erkenntnis über die Verflechtung von systemischen Problemen, Konflikten in der Arbeitswelt und der Bewältigung von persönlichen Konflikten ist von Bedeutung, wenn Konflikte eskalieren oder gar „ausweglose“ Situationen auftreten.

In diesem Zusammenhang wird in den FKT zur Verdeutlichung der Eskalation meist die „Geschichte mit dem Hammer“¹¹⁴ von Watzlawick [1983, S. 37f] zitiert. In den FKT wird dabei verdeutlicht, dass in die Wirklichkeit etwas hineininterpretiert wird, das dann als neue Wirklichkeit angenommen wird und erneut einer Interpretationsschleife unterzogen wird, um letztlich ein Bild einer neuen, jedoch verschobenen Wirklichkeit zu gestalten. Die Eskalation der Gedanken und die daraus entstehenden Gefühlsausbrüche sind meist für keine der Gesprächsparteien nachvollziehbar. Dem Coueismus¹¹⁵ entsprechend ist es dabei möglich, sich selbst in eine Eskalierungsspirale hinein zu reden.

Diese Eskalierung kann sowohl positive Richtungen aufweisen als auch negative (Beispiel von tiefer Depression und Selbstmitleid). In den FKT wird versucht die Positivspirale zu initiieren, d. h. es wird versucht einen positiven Gedanken über die Konflikte zu schaffen, wodurch ein *positives Bild oder eine Vision*¹¹⁶ in der Phantasie erzeugt werden soll. Dieser positive Einfluss soll die Teilnehmer selbst und im späteren Verlauf der täglichen Führung auch deren Mitarbeiter überzeugen.

Um noch zielorientierter der Bewältigung von persönlichen Konflikten, Konflikten im Arbeitsumfeld und der Aufgabe sowie der Balance dieser unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden, wird in den FKT¹¹⁷ die Themen-zentrierte Interaktion (TZI)¹¹⁸ bespro-

114 „Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel und er überlegt: „Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Hmm, – gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Nun ja, vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile auch nur vorgetäuscht und er hat was gegen mich. Und was, wenn ich fragen darf? Ich habe ihm schließlich nichts getan; der bildet sich da was ein. Also wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, *ich* gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich vielleicht noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht es mir wirklich.“ Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie doch Ihren dämlichen Hammer, Sie Rüpel!“

115 Vgl. Meyers [1981, Band 3, S. 364]

116 Vgl. Seils & Partner [Kraft der Visionen, o.S.] und Lüders & Partner [TVP – Teil 1, S. 13 und S. 24]

117 Vgl. MENERGEMENT [NWG-Konfliktmanagement Teil 2, o.S.] und Lüders & Partner [TVP – Teil 1, S. 31]

118 *Themenzentrierte Interaktion (TZI)* bedeutet das Aufdecken und Focussieren der wesentlichen Konflikte bzw. Probleme mit dem Ziel eine Ausgewogenheit/Balance zu finden. Die Balance soll im Spannungsdreieck von Aufgabe, Führungskraft und der Gruppe erreicht werden. Das Modell der themenzentrierten Interaktion ist dabei eine starke Vereinfachung aller Vorgänge im Team auf die Interaktion zwischen Teammitgliedern und Führungskraft auf der Beziehungsebene. Bei diesem Modell wird zunächst davon ausgegangen, dass alle drei Faktoren gleichwertig sind. Wird ein Faktor vernachlässigt, dann verliert das System seine Stabilität. Verliert z. B. das Team durch aufkommende Hindernisse den Bezug zur Aufgabe, beginnt es sich mit sich selbst und der Führungskraft zu beschäftigen. Die Stagnation auf der Aufgabenseite birgt einen Spannungsaufbau zwischen Führungskraft und Team. Hieran wird die Wichtigkeit der unterjährigen Teilziele deutlich sowie der permanente Austausch zwischen Führungskraft und Team zur Zielerreichung bzw. Aufgabenerfüllung. Wird die Führungskraft im System vernachlässigt, kann es dazu führen, dass sich das Team verselbständigt und die eigene Aufgabe neu definiert. Der Arbeitsprozess ist dabei zwar ruhig, jedoch nicht mehr zielgerichtet. Ein Einschalten der Führungskraft in den Prozess birgt umso größere Probleme je mehr sie aus dem System entschwinden ist. Wird die Arbeitsgruppe vernachlässigt bedeutet dies den unweigerlichen Einzelaktionismus

chen. Besprochen wird in den FKT dabei vor allem das Spannungsdreieck der eigenen Person, der Gruppe und der Aufgabe¹¹⁹.

Der wesentliche Grundgedanke der themenzentrierten Interaktion besteht darin, dass die benötigte Vielfalt und der erwünschte Fortschritt bei der Arbeit erreicht wird und gleichzeitig die Bedürfnisse der Teammitglieder und der Führungskraft berücksichtigt werden. Zu einem bestimmten Zeitpunkt wird dabei immer der Akzent auf einem der drei Faktoren liegen. Insgesamt gilt es die Balance zwischen den Faktoren zu halten. Im Gruppenprozess ist daher ein besonderes Augenmerk auf die verborgenen Empfindungen und Gefühle von Gruppe und Führungskraft zu legen, damit die im Hintergrund auftretenden Spannungen die Balance der Aufgabenerfüllungen nicht stören. Dies wird in den FKT als *empathische Interaktion*¹²⁰ vermittelt. Es gibt in jedem Unternehmen ein Beziehungsgeflecht von verschiedenen Gruppen. Damit die Arbeitsfähigkeit von Gruppen hergestellt wird, müssen die *Aufgaben, Rollen und Ziele geklärt*¹²¹ sein.

Außerdem sollte ein *gemeinsames Verständnis*¹²² der Beziehungen und Regeln geschaffen werden. Das Einholen von Feedback hilft das Verständnis zu verbessern. *Feedback*¹²³ ist ein wesentlicher Bestandteil der FKT und wird meist sogar in den Zielvereinbarungen für Führungskräfte vorgegeben¹²⁴. Die themenzentrierte Interaktion und das Einholen von Feedback, hilft der Führungskraft, eventuelle Möglichkeiten für Verbesserungen aufzudecken. Verbesserungen in unterschiedlichen Prozessen werden teilweise über die Zielvereinbarung eingefordert.

5.3.3.4 Forderung nach einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)

In den FKT wird der Führungskraft vermittelt, den Drang zu verspüren, ihr „Unternehmen“, ihren Arbeitsplatz, ihre Mitarbeiter, ihre Tätigkeit, ihre Ergebnisse und sich selbst kontinuierlich zu verbessern.

Im Newsletter der DaimlerChrysler AG [3/2000, S. 3] führt Bidlingmaier aus, dass Führungskräfte immer die Aufgabe haben, die Weiterentwicklung, die erfolgsorientierte Steue-

und damit die verbundene „schlechte Stimmung“ unter den Teammitgliedern. Offenheit, Vertrautheit sinken, es wird ein Findungsprozess jedes Einzelnen angeregt. Einige Teammitglieder werden sich in ihre Aufgabe stürzen, einige werden die Führungskraft umschmeicheln und einige werden resignieren.

119 Vgl. MENERGEMENT [NWG-Konfliktmanagement Teil 2, S. 13] und MENERGEMENT [Führen im Regelkreis, Konfliktverhalten in der Anwendung, o. S.]

120 Ich verweise auf die Ausführungen über die theoretischen Grundlagen in Kapitel 3.3.1 und Karstädt [Gewaltfreie Kommunikation, o.S.] sowie MENERGEMENT [Konfliktmanagement, o.S.]

121 Hierzu finden sich nicht nur die Beschreibungen in FKT wie z. B. Lüders & Partner [„Führung und Rolle“], sondern auch die Stellenbeschreibungen der Führungsfunktionen und Zielvereinbarungen für alle Führungskräfte des Werkes Bremen.

122 Der Anfang zu einem gemeinsamen Verständnis fängt meist über die Unternehmensleitung an und wird kaskadisch über die einzelnen Führungsebenen weitertransportiert. Durch die jährlich stattfindenden Teamentwicklungen (teilweise sogar in Zielvereinbarungen festgeschrieben und vereinbart) und die FKT wird dabei immer wieder darauf geachtet, dass das gemeinsame Verständnis gewahrt bleibt.

123 Nicht nur die Vermittlung von Feedback als Führungsmethode sei hier angesprochen sondern auch die Tatsache, dass die meisten FKT mit einer Feedback-„Runde“ enden und sich in vielen Leitungskreisen des Werkes Bremen (Beispiel Centerleiterkreis, d. h. Führungsebene E2 oder Geschäftsleitungskreis der MOC, d. h. Führungsebene E3) Feedbackgespräche nach Bereichssitzungen oder Regelkommunikationen etabliert haben.

124 Ich beziehe mich hierbei auf meine eigene Zielvereinbarung und den Leitfaden zum Mitarbeiterfeedback (MAF) im Werk Bremen.

rung und somit die Ergebnisverbesserung eines Bereiches sicherzustellen. Ein Aspekt dessen ist, die Schaffung von Werten¹²⁵ und die Verbesserung der Produktivität. Ebenso werden Aufgabenerfüllung, Termineinhaltung, Verbesserung von Gesundheitsstand, Arbeitsklima und Mitarbeiterintegration beachtet.

In den FKT wird diskutiert, wie der sogenannte „Effizienz- oder Produktivitätsdruck“ zu Stress oder Verzweiflung führen kann. Oft müssen Führungskräfte viele Aufgaben gleichzeitig erledigen. Sie tragen eine hohe Verantwortung, haben ein enormes Arbeitspensum bei einem engen Terminrahmen. Oft entsteht dadurch ein erheblicher Zeitdruck. Um für Abhilfe zu sorgen, werden Seminare des effektiven *Zeitmanagements* angeboten¹²⁶. Viele Führungskräfte lernen in den Seminaren über *Zeitmanagement* sich mit der Analyse von Umfang, Wichtigkeit und Dringlichkeit ihrer Aufgaben vertraut zu machen. Dies ist eine Unterstützungsleistung des Unternehmens hinsichtlich der verpflichtenden *Verbesserung der Effektivität und Produktivität*¹²⁷. Die Steigerung von Effektivität und Produktivität steht verpflichtend in jeder Zielvereinbarung der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen. Sie ist zentrale Aufgabe einer Führungskraft in der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen. Zur Unterstützung der Umsetzung dient der Austausch der Führungskräfte über die MPS¹²⁸-Seminare. Hierbei werden unter anderem auch die drei Organisationsprinzipien des effektiven Zielmanagements vermittelt, die hier in meine Analyse mit eingehen sollen:

- *Partizipation*: An Zielfindung, -formulierung und -vereinbarung sind alle Mitarbeiter beteiligt
- *Schriftlichkeit*: Jeder Mitarbeiter erstellt monatlich oder vierteljährlich Zielreports
- *Regelmäßige Überprüfung*: Zielreports der Mitarbeiter werden zu festgelegten Terminen besprochen und diskutiert, Umsetzungen werden auch „vor Ort“ oder an geeignetem Anschauungsmaterial angesehen.

MPS dient als Leitfaden zum strukturierten Arbeiten. Der MPS-Leitfaden darf daher auch als eine Art Bedienungsanleitung für die Produktion und für alle Interaktionen im Unternehmen angesehen werden, da durch die in MPS festgelegten Methoden der Führungskräfte Grundlagen vermittelt werden, Effektivität und Produktivität in ihrem Verantwortungsbereich zu steigern¹²⁹.

125 Werte steht hier für Unternehmenswerte. Vgl. hierzu Kapitel 3.3.4. und 5.3.4.6.

126 Vgl. DaimlerChrysler [Bildungsprogramm 2002, S. 5] und Findeisen [Effektives Zeitmanagement]. Ebenso möchte ich auch die Stellenbeschreibungen für Führungskräfte heranziehen, die prozentuale Zeitanteile für die jeweiligen Aufgaben beschreiben und so Anhaltspunkte für die richtige Nutzung der Arbeitszeit bzw. die richtige Priorisierung von Aufgaben in der vorhandenen Arbeitszeit geben.

127 Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3.3.3 als Basis der Forderung nach Produktivitätssteigerungen. Produktivitätssteigerungen werden zudem auch in der Zielvereinbarung verankert und bilden somit einen verpflichtenden Anteil für alle Führungskräfte. Effektivität und Produktivität werden dabei nicht nur auf die Produktion selbst sondern auch auf alle Dienstleistungsprozesse im Werk Bremen bezogen.

128 MPS steht hier für das Mercedes Benz Produktionssystem. Die MPS-Seminare sind zum einen unterschiedliche FKT (je nach Führungsebene gestaffelt) bzw. komplette Ausbildungsprogramme als Verbesserungsmanager, Experte, Auditor etc.. Ich möchte mich jedoch hier auf die für alle Ebenen angebotenen Best-practice-Reisen beziehen, bei denen unterschiedlichste Führungskräfte aus verschiedenen Werken zusammenkommen, um sich ein besonders gutes Beispiel der MPS-Umsetzung anzusehen und regen Gedankenaustausch darüber zu halten.

129 Vgl. DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS-Methodenpaket „Führung“, S. 6]

Ebenso unterliegt die Arbeit der Führungskraft sich *qualitätsorientiert*¹³⁰ auszurichten. Im Sinne der zu diesem Thema aufgestellten Markenqualität¹³¹ werden Service, Dienstleistungen und Preisgestaltung genauso beachtet wie Qualitätsverbesserungen bei Auslieferung des Produkts, Konzeption und Langzeitqualität.

Ich möchte den Begriff „Markenqualität“ der Marke Mercedes-Benz auf die Führungsqualität erweitern. Die Erweiterung dient zum einen der Unternehmensqualität im Sinne eines attraktiven Arbeitgebers und einer attraktiven Arbeitsumgebung (Arbeitsklima), zum anderen dient sie der Verdeutlichung der Notwendigkeit von permanenter Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. Qualität in der Führung lässt sich durch die Kenntnis über erfolgreiches Führungsverhalten sowie deren Umsetzung beschreiben, um die Qualität in Summe aller Prozesse zu verbessern. Covey [2003, S. 261f] spricht in diesem Zusammenhang von „Total Quality Leadership“. Die Gedanken hierzu sind nicht neu, denn auch in der DaimlerChrysler AG ist der Begriff Total Quality Management (TQM) etabliert. Es geht hierbei um die ganzheitliche Ausrichtung und um qualitativ hohe Arbeitsleistung, Erstellung von Produkten und um Führung.

Im Führungsgrundsatz der *Wertorientierten Führung*¹³² der DaimlerChrysler AG steht, dass in die Identifikation der Werttreiber und die Steuerung mit Werttreibern differenziert wird, um im Sinne eines ganzheitlichen Unternehmensprozesses die wesentlichen wirtschaftlichen Erfolgsgrößen zusammen zu stellen und die wichtige Arbeit und Aufgabe der Führung beschreiben zu können.

Bröcker [1998, S. 3] sieht bei der DaimlerChrysler eine leistungsorientierte Zielverfolgung, die gleiche Maßstäbe von Wertschöpfung und Beteiligung anstrebt. „Dabei stehen die Leistungen der Führungskräfte und des Unternehmens in enger wechselseitiger Abhängigkeit“ [Bröcker, a.a.O.]. Das leitet dazu über die Effektivität und die Effizienz der Führungsarbeit kontinuierlich zu verbessern. Eine solche Ausrichtung am Unternehmenserfolg bedarf auch einer *Kundenorientierung*¹³³ der Führungskräfte. Den Kunden als König zu behandeln wird schon seit Jahrhunderten als Schlüssel zum Erfolg gepriesen und erhält auch mit dem Thema Markenqualität und den wechselseitigen Leistungsvereinbarungen einzelner Abteilungen in der DaimlerChrysler AG eine hohe Gewichtung. Der Kunde steht mit all seinen Bedürfnissen, Wünschen und Anliegen im Mittelpunkt. Dies ist unter ande-

130 Eine wesentliche Kennzahl der Zielvereinbarungen aller Produktionsteamleiter ist die Qualitätskennzahl über die Auslieferung der Produkte an den Kunden. Durch die internen und externen Prozessaudits sowie Bereichsaudits werden zudem alle Prozesse im Unternehmen auf ihre Qualität überprüft. Die Auslieferungsergebnisqualität ist verbindlicher Teil der Zielvereinbarungen für alle Führungskräfte des Werkes Bremen, im Dienstleistungsbereich kann zudem die Qualität der Dienstleistungsprozesse und Dienstleistungen selbst in die Zielvereinbarungen mit eingehen.

131 Vgl. Kneer et al. [1999, S. 10]

132 In den Unterlagen zur Wertorientierten Führung im Intranet der DaimlerChrysler AG wird synonym von Instrument, Methode und Prinzip gesprochen. Ich möchte die Wertorientierte Führung jedoch als Grundsatz verstehen, da sie alle wesentlichen Führungsmethoden der DaimlerChrysler AG umfasst und grundsätzliche Verhaltensrichtlinien aufstellt. Aufgrund der konzernweiten Bedeutung soll die Wertorientierte Führung daher als Aspekt in die Analyse eingehen. Vgl. DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess, S. 5f] und <http://intra1.daimlerchrysler.com/zentrale/value-based-management/wofinhalt/umsetzung.html> vom 05.02.2003

133 Auch die Kundenorientierung erhält neben der Qualitätsorientierung in den Zielvereinbarungen des Werkes Bremen einen festen Platz. Dabei werden auch interne Leistungsvereinbarungen, d. h. interne Kunden-Lieferantenbeziehungen vereinbart.

rem von Schrempp¹³⁴ sehr anschaulich mit der Überleitung vom Zieldreieck Qualität, Kosten und Zeit zum Zieldreieck von Mitarbeiter, Kunde und Aktionär dargestellt¹³⁵.

Mit dem Zieldreieck sind Mitarbeiterzufriedenheit über ihren Arbeitsplatz, Kundenzufriedenheit über die Produktqualität bzw. Preisgestaltung und Aktionärszufriedenheit über die Steigerung von Produktivität gemeint. Die Produktivität lässt sich hierzu über den RONA, den Operating-profit und den Value added¹³⁶ oder auch über die Ausschüttung von Dividenden und die Steigerung des Aktienwertes messen.

Um das Zieldreieck von Qualität, Kosten und Zeit [Becks 1995, S. 87] & [Rehm 1995, S. 214] zu verwirklichen, werden den Führungskräften einzelne FKT zu betriebswirtschaftlichen Hintergründen *wertorientierter Führung*¹³⁷ angeboten. Hierzu möchte ich auf die FKT Apples & Oranges oder TANGO sowie Wertorientierte Führung (WOF) verweisen, die zur Reihe Führen im Regelkreis im Werk Bremen gehören.

In diesen FKT wird ein *Portfoliodenken*¹³⁸ (siehe folgende Abbildung) vermittelt. Dadurch soll sich die moderne Führungskraft ein Verständnis aneignen, folgende relevante Fragestellungen im eigenen Verantwortungsbereich zu identifizieren:

- Welche für das Unternehmen relevanten Werttreiber sind im eigenen Verantwortungsbereich beeinflussbar ?
- Wie werden die ganzheitliche Prozessorientierung und die wertorientierten Wirkzusammenhänge sichergestellt ?
- Welchen Chancen und Risiken sieht sich der Verantwortungsbereich gegenübergestellt ?
- Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Verantwortungsbereiches ?
- Was sind die Messgrößen für die Werttreiber bzw. für den Erfolg des Verantwortungsbereiches ?
- Welche Strategie und Konsequenzen leiten sich aus der erfolgreichen Zielverfolgung ab ?
- Welches Führungsverhalten leitet sich aus der Strategie ab ?

Bei der Erreichung eines durchgängigen Ansatzes wertorientierter Unternehmensführung sind die Antworten auf diese Fragen die Brücke zwischen Unternehmenswert oder den Konzernsteuergrößen und den operativen Steuergrößen.

Das Portfoliodenken wird von der Unternehmenssteuerung auf die Bereichssteuerung übertragen und sieht dort die Verbesserung der Steuergrößen vor (siehe nachfolgende Abbildung). Die Unterteilung der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsvorteile, hinsichtlich niedrig und hoch, liefert eine grobe Einteilung in Investitions- und Wachstumsstrategien, die oberhalb der Winkelhalbierenden (Diagonalen) liegen und Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien, die unterhalb der Diagonalen liegen. Im Bereich der Diago-

134 J.E. Schrempp ist der derzeitige Vorstandsvorsitzende der DaimlerChrysler AG

135 Vgl. <http://intra1.daimlerchrysler.com/zentrale/value-based-management/wofinhalt/umsetzung.html> vom 05.02.2003

136 Erklärungen hierzu finden sich in Fußnote 10, S. 20

137 Vgl. DaimlerChrysler [Bildungsprogramm 2002, S. 5]

138 Vgl. DaimlerChrysler [Apples & Oranges, S. 29 und S. 39]

nalen liegen die selektiven Strategien. Über die Portfolioanalyse¹³⁹ sollen der Führungskraft die Grundaspekte marktorientierter Führung vermittelt werden. In der Umsetzung dieser Aspekte wird ein *unternehmerisches Denken und Handeln*¹⁴⁰ von der Führungskraft erwartet. Eine wichtige Einflussgröße für die Führungskraft ist die ständige Innovation, die das Marktgeschehen, die Produkte und Arbeitsprozesse und in besonderem Maße das Führungsverständnis verändern.

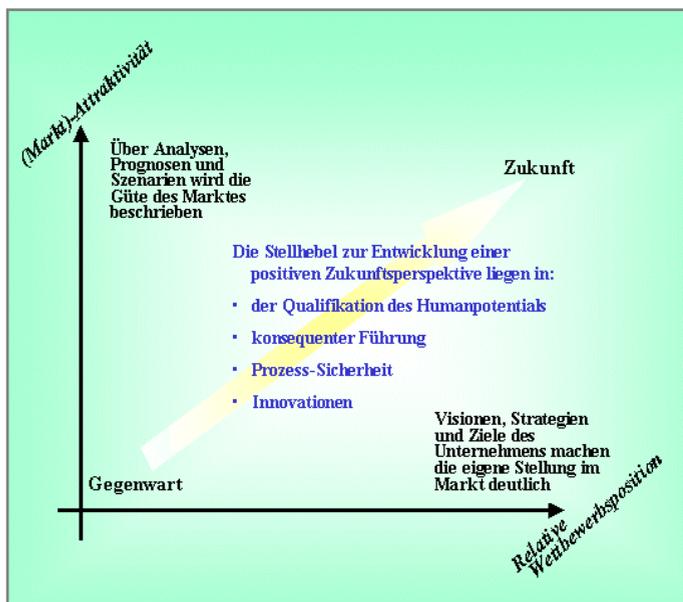


Abbildung 44: Portfoliodenken zur wertorientierten Unternehmensführung

(Quelle: in Anlehnung an DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess – Produktion, S. 38] und DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess – Dienstleistung, S. 23])

Verbesserungen lassen sich meist nur durch Veränderungen bewerkstelligen, weshalb ein wesentlicher Bestandteil von FKT und Teamentwicklungen das *Streben nach Veränderungen und Verbesserungen*¹⁴¹ ist.

139 Die Portfolioanalyse kann ebenso in Bezug zu den Mitarbeitern (Beispiel von Potenzialanalysen) genutzt werden. Hierzu werden z. B. das „Können“ und das „Wollen“ der Mitarbeiter in einer Matrix miteinander verbunden, um eine Einschätzung der Mitarbeiter zu erhalten (vgl. hierzu Kapitel 3.1.1).

140 Vgl. hierzu auch DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess – Produktion, S. 7–12] und DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess – Dienstleistung, S. 7–12] sowie DaimlerChrysler [Apples & Oranges, S. 2f, S. 16f und S. 23f] und das LEAD-Kriterium 1 und LEAD-Kriterium 5 (vgl. Kapitel 5.3.4.4)

141 Beispielhaft ist hierzu im Folder der Planung Serie C-Klasse (PLC) zum Thema Strategie vom November 2002 ein Eckpfeiler für die erfolgreiche Arbeit der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess“. Das Thema wird auch in den LEAD-Kriterien (Kriterium 2 in Kapitel 5.3.4.4) aufgegriffen

5.3.3.5 Veränderungsstreben

Veränderungsmöglichkeiten kompetent analysieren, produktiv und positiv managen, ist eine Aufgabe der Führungskraft. Die FKT dienen dazu, die Veränderungsbereitschaft und -kompetenz zu fördern. Hierauf wird die Führungskraft in den FKT¹⁴² vorbereitet:

- Situationen im Verantwortungsbereich realitätsnah zu diagnostizieren
- Veränderungsenergie zu fördern
- Veränderungsprozesse zu erkennen und zu steuern
- Produktive und kontraproduktive Effekte zu erfassen und für neue Projekte nutzbar zu machen

In diesem Zusammenhang haben mehrere große Unternehmen¹⁴³ Leitsätze zur Führung und zur Zusammenarbeit als Orientierungshilfe und Anregung für alle Führungskräfte verabschiedet.

<i>Führungsleitsätze aus 1979</i>	<i>Führungsmethoden aus MPS 2002</i>
Ziele festlegen	Zielvereinbarungen
An Entscheidungen beteiligen	Mitarbeiterfeedback Mitarbeiterbefragung
	Anerkennung von Mitarbeitern
Mitarbeiter beurteilen	Beurteilungssystem
Erfolg kontrollieren	Checklisten und Überprüfung MPS-Bewertung durch Führungskräfte
Mitarbeiter informieren	Regelkommunikation
Zusammenarbeit fördern	Teamentwicklung
Mitarbeiter fördern und entwickeln	Führungskräfte Assessmentsystem LEAD
Mitarbeiter beraten und unterstützen	Führungskräfteentwicklung und -betreuung Programm zur Anwesenheitsverbesserung
Aufgaben delegieren	

Abbildung 45: Wandel in den Anforderungen zur Führung der DaimlerChrysler AG

(Quelle: In Anlehnung an Osswald [1986, S. 94] und DaimlerChrysler [MPS-Leitfaden Werk Bremen, Methodenpaket Führung 2002])

142 Vgl. Coers [Teambildung und -entwicklung, S. 27] und Bonsen (zur) [1995, S. 33, S. 37 und S. 39]

143 Beispiele hierzu sind die aufgestellten Leitsätze der damaligen Daimler Benz AG, 1979 und ähnliche Leitgedanken zur Führung bei BMW, Bosch, Siemens, ZF etc.

Die Einführung dieser Leitsätze war bzw. ist mit einem Veränderungs- und Umdenkungsprozess verbunden, der auch als Paradigmenwechsel im Unternehmen beschrieben werden kann (vgl. Kapitel 2.3.3). Seit dem Jahr 1999 ist die Führung und Zusammenarbeit in einer umfassenden Anleitung des Unternehmens, dem Mercedes Benz Produktionssystem (MPS), zusammengefasst. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Leitsätze von anzustrebendem Führungsverhalten der Daimler Benz AG (1979) im Vergleich zum Methodenpaket Führung im Mercedes Benz Produktionssystem der DaimlerChrysler AG (2002) auf.

Abgeleitet aus den 20 Verhaltensweisen neuer und alter Paradigmen (folgende Abbildung) für ein erwünschtes Führungsverhalten im Werk Bremen, zeige ich eine Gegenüberstellung von alten und neuen Paradigmen¹⁴⁴ auf, die in den FKT und besonders in den Teamentwicklungen des Werkes Bremen besprochen werden. Die folgende Abbildung ist ein Auszug der Präsentation des Führungsmodells Werk Bremen vom 12.06.2002.

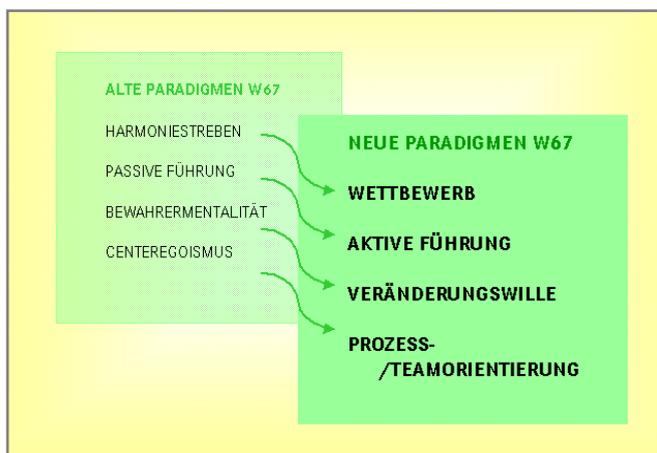


Abbildung 46: Neue und Alte „Paradigmen“ im Werk Bremen (W67)
(Quelle: in Anlehnung an Lüders & Partner [Führung und Rolle, S. 26])

Interessant ist dabei der neu geforderte „interne Wettbewerb“, der das Unternehmertum im Unternehmen (siehe hierzu auch Kapitel 3.3.4 „Intrapreneurship“) fördern soll. Hierzu wird ein „gesunder Wettbewerb“ als ein „sehr belebendes Mittel für Entwicklung und Wachstum angesehen“ [Maier/Schrott 2002, S. 414]. Die neue ganzheitliche, prozessuale Teamorientierung, der Veränderungswille, die aktive Führung¹⁴⁵ des Vorgesetzten den Mitarbeitern gegenüber und der interne Wettbewerb wird zur Forderung des Unternehmens an die Führungskräfte. Das Führungsmodell bekräftigt, dass die Grundsätze von „Wertorientierter Führung“ sowie die Führungsmethoden LEAD, Zielvereinbarung, MPS (inklusive MAB, MAF, Regelkommunikation und Qualifizierung) maßgeblich den Rahmen für die Führung im Werk Bremen geben.

¹⁴⁴ Diese Paradigmen können hier auch mit Tugenden gleichgesetzt werden.

¹⁴⁵ Auf den Aspekt der aktiven Führung möchte ich in meinen Schlussfolgerungen nochmals zu sprechen kommen.

Im Detail wurden von den Centerleitern des Werkes Bremen im Führungsmodell 20 Verhaltensweisen unter den 4 Paradigmen als erfolgsversprechend ausgeführt. Die 20 erwünschten Verhaltensweisen sollen in meine Synopse vermittelter Erfolgsaspekte eingehen.

4 Neue Paradigmen		20 Verhaltensweisen				Unerwünschtes Verhalten: 4 Alte Paradigmen	
		Erwünschtes Verhalten					
WETTBEWERB	- Zielorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Konsensfixiertheit	HARMONIE-STREBEN
	- Offenheit/Transparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Verschlossenheit / Verschleierung	
	- Lösungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Problemfixiertheit	
	- Offensives Angehen von Zielverfehlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Dulden/Ignorieren von Zielverfehlungen	
	- Vorausschauendes Handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Rückblickendes Handeln	
AKTIVE FÜHRUNG	- Mutiges Vorgehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Passivität aus Angst vor Konsequenzen	PASSIVE FÜHRUNG
	- Konsequentes Übernehmen von Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Laissez-faire-Stil	
	- Fairness, Respektvoller Umgang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Persönliches Angreifen, fehlende Wertschätzung	
	- Verbindlicher Umgang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Unverbindlicher Umgang	
	- Konfliktbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Konfliktvermeidung	
VERÄNDERUNGSWILLE	- Gewinnermentalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Verlierermentalität	BEWAHRER-MENTALITÄT
	- Mutiges Vorgehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Passivität aus Angst vor Veränderungen	
	- Hindernisse/Spielsysteme abschaffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Überholte Spielsysteme verteidigen	
	- Sich in Frage stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Keine Selbstreflexion	
	- aktiv nach neuen Wegen suchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Bewahrermentalität	
PROZESS-/TEAM-ORIENTIERUNG	- Prozessorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Bereichsmisiertheit	CENTER-EGOISMUS
	- Werksorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Centerfixiertheit	
	- Teamorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Egoismus	
	- Sachorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Hierarchiefixiertheit	
	- Kooperationsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Zuständigkeitsdenken	

Abbildung 47: Die 20 Verhaltensweisen aus dem Führungsmodell W67
 (Quelle: Präsentation Führungsmodell W67 von P,PCE, Laack vom 12.06.2002)

In der Darstellung der 20 Verhaltensweisen befindet sich ein mittleres Feld, das genutzt werden kann, um die Ausprägung einzelner Führungskräfte oder Teams darzustellen. Interessant ist dies besonders unter dem Gesichtspunkt, dass mit einer solchen Darstellung auch gleichzeitig die Beurteilung von Führungskräften, Mitarbeitern und Teams begünstigt wird. Im Allgemeinen wird diese Darstellung jedoch für Teamentwicklungen genutzt und nicht zur Personalbeurteilung.

5.3.3.6 Personalbeurteilung

Personalbeurteilung wird in der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, als eine wesentliche Aufgabe der Führung angesehen¹⁴⁶. Diese Aufgabe kann daher auch nicht delegiert werden und ist maßgeblich für die *Leistungsrückmeldung*¹⁴⁷ dem Mitarbeiter gegenüber.

Um ein geschlossenes Bild eines Mitarbeiters zu erhalten, empfiehlt sich nicht nur die Beobachtung über den gesamten Beurteilungszeitraum, sondern auch die Mehrfachbeurteilung durch Vorgesetzte¹⁴⁸, Kollegen, Mitarbeiter und eventuell externe Personen (z. B. Kunden). Durch die Mehrfachbeurteilung können eventuelle Beurteilungseffekte ausgeschlos-

146 Vgl. DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS-Methodenpaket „Führung“, S. 24]

147 Siehe hierzu auch Fußnote 33, S. 203

148 Siehe hierzu auch das „Mehraugenprinzip“ aus LEAD in Kapitel 5.3.4.4.

sen werden. Aus diesem Grund stützt sich die LEAD-Beurteilung auf die Validierung der Performance Bewertung in PVM¹⁴⁹, aus der sich eine Mehrfachbeurteilung ergibt. Für die Einschätzung von Mitarbeitern wird den Führungskräften eine Hilfestellung für die Bewertung von „Können“ und „Wollen“ vermittelt (siehe Kapitel 3.1.1). Dabei hat die Führungskraft zu entscheiden, in welches Raster sie die Mitarbeiter einordnet. Bei jeder Beurteilung hat sich die Führungskraft festzulegen, da die Leistungsbeurteilung schriftlich fixiert ist und aufgrund eines Punktesystems nur zahlenmäßige Schwankungsbreiten erlaubt. In den Verantwortungsbereich der Führungskraft gehört nicht nur die Durchführung der Beurteilung eines Mitarbeiters, sondern auch das Treffen von Entscheidungen.

5.3.3.7 Entscheidungsfindung und Entscheidungen treffen

Die Führungskraft lenkt und leitet ihren Bereich maßgeblich durch die getroffenen Entscheidungen. Zum einen ist der Prozess der Entscheidungsfindung wichtig, um im späteren Prozess eine Entscheidung nachvollziehbar erklären zu können. Zum anderen ist das Treffen einer Entscheidung ausschlaggebend für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und den übergeordneten Vorgesetzten. In Anlehnung an die unterschiedlichen Führungsstile (siehe Kapitel 3.4.1) kann auch der Entscheidungsprozess eher autoritär und aristokratisch oder gruppendynamisch und partizipativ verlaufen. Der Entscheidungsprozess bedingt dabei nur sekundär die Entscheidungseffizienz, primär die Akzeptanz für die Entscheidung selbst. Die Qualität der Entscheidung, die Entscheidungszeit und die Akzeptanz der Entscheidung sind die drei Kriterien für eine hohe Entscheidungseffizienz (vgl. Kapitel 2.3.2). Da es die maßgebliche Forderung der oberen Führungsebenen ist, *Entscheidungen schnell und nachvollziehbar zu treffen*¹⁵⁰, tritt die Mitarbeiterakzeptanz in der Bedeutung hinter Qualität und Schnelligkeit zurück.

Die Mitarbeiterakzeptanz kann jedoch sowohl die Qualität als auch die Schnelligkeit einer Entscheidung überdecken¹⁵¹. Gerade für den Aspekt der Mitarbeiterakzeptanz ist das aktive Einholen einer Rückmeldung zum Führungsverhalten von Bedeutung. Die Rückmeldung zum Entscheidungsprozess kann die Führungskraft beispielsweise aus den Aussagen der MAB oder des MAF entnehmen.

5.3.3.8 Fazit vermittelter rollenspezifischer Erfolgsszusammenhänge

Bei der folgenden Zusammenfassung habe ich auf die Aspekte aus Kapitel 5.3.2.5 aufgebaut. Neue Aspekte sind hinzugefügt und die Nennung entsprechend der in Kapitel 5.3.3 gefundenen Aspekte ausgewertet. Insgesamt ergaben sich 67 Nennungen, von denen eine signifikante Häufung auf die Aspekte „Wertorientierte Führung“ [1], „Ziele klären, vereinbaren und kontrollen“ [2] und „Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben sowie Beurteilungen durchführen“ [4], festzustellen ist. Die häufigsten Nennungen erhielten jedoch die Aspekte „Konflikte aktiv und positiv managen“ [3] und „Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz“ [19]. Keine Nennung erhielten die Aspekte „Umsetzung der MPS-Methoden“ [11], „methodische Fähigkeiten“ [13], „Pro-

149 Vgl. hierzu meine Ausführungen über Performance Validation Meetings (PVM) in Kapitel 5.3.4.4 aus dem LEAD-Prozess.

150 Vgl. hierzu auch die Leadership-Kriterien aus LEAD in Kapitel 5.3.4.4.

151 Siehe hierzu das Handlungsfeld aus der MAB „Entscheidungen werden im Center schnell und nachvollziehbar getroffen“ und LEAD-Kriterium 1 in Kapitel 5.3.4.4

jektmanagement“ [16], „die Anwendung des Arbeitsrechts“ [18], die „Anwesenheitsverbesserung“ [22], der „richtige Einsatz der Mitarbeiter“ [25] und die „Förderung, Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter“ [26].

Zusammenfassung vermittelter rollenspezifischer Erfolgsw Zusammenhänge		
Nr.	Aspekt	N
1	Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern	6
2	Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO)	5
3	Konflikte aktiv und positiv managen (inkl. Mutiger Auseinandersetzung mit MA)	7
4	Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen	6
5	Offensive prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln im Regelkreis	2
6	Anerkennung geben, belohnen, bestrafen, Respekt und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüberbringen	1
7	Teambildung vorantreiben und Teamklima (Stolz, Zusammengehörigkeitsgefühl etc.) verbessern	2
8	Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen)	2
9	Kooperationspartner und Kontakte kennen und nutzen	1
10	Situativ angepasste Führung, Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht werden (Vielfalt als Chance)	2
11	MPS-Methoden nutzen und umsetzen	0
12	Qualitätsorientiert handeln	1
13	Methodische Fähigkeiten	0
14	Eigener Persönlichkeit bewusst sein (Vorbildfunktion)	1
15	Fachliche Kompetenz	1
16	Projektmanagement	0
17	Aufgaben und Rollen klären sowie die Bedeutung der Arbeit bewusst machen	3
18	Arbeitsrecht als Verständnis und Lösungsansatz für das tägliche Führungshandeln nutzen	0
19	Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz	7
20	Vertrauensvoll und Verantwortungsbewusst arbeiten sowie Vertrauen bei MA schaffen	2
21	MA motivieren, Sinn vermitteln, Anreize schaffen	2
22	Anwesenheitsverbesserung, Stärke des gesamten Teams einsetzen, Kontakte auch bei Krankheit halten	0
23	Bei Aufgabenübertragung auch Verantwortung und Entscheidungsfreiräume delegieren und zu Selbstständigkeit leiten	1
24	Information zeitnah weitergeben, Transparenz und Offenheit schaffen	1
25	MA richtig, d. h. nach Fähigkeiten, Kenntnissen, und Leistungen entsprechend einsetzen	0
26	Entwicklung, Betreuung, Förderung und Qualifizierung von MA sowie Auswahl für weiterführende Tätigkeiten	0
27	Verbindlich und konsequent handeln, Verlässlichkeit	1
28	Veränderungen managen, Schnelligkeit und Innovationen fördern und fördern	2
29	Planen, Organisieren, Zeitbudget managen	1
30	Kundenorientierung	1
31	Führung „vor Ort“	1
32	Visionen und Strategien entwickeln	2
33	Emphatisches Verhalten	2
34	Mutiges Vorgehen	1
35	Organisations- und Teamorientierung	1
36	Professionalität	1
37	Entscheidungen schnell und nachvollziehbar treffen	1
Σ	Summe Nennungen über alle Aspekte	67

Tabelle 20: Zusammenfassung vermittelter rollenspezifischer Erfolgsw Zusammenhänge
(Quelle: der Verfasser)

Im folgenden Kapitel möchte ich nun auf die anzuwendenden Führungsmethoden eingehen.

5.3.4 Vermittlung von anzuwendenden Führungsmethoden

Sowohl die in der DaimlerChrysler AG postulierte „Wertorientierte Führung (WOF)“ als auch die Führung gemäß MPS gleichen Führungsgrundsätzen, wobei der Führungsprozess innerhalb dieser Grundsätze durch wesentliche Methoden wie MbO, MAB, MAF sowie dem Regelkreisprinzip und der Anwendung von LEAD geprägt ist.

Um die Komplexität erfolgsrelevanter Bedingungen für die eigenen Führungskräfte überschaubar zu gestalten und das erfolgsrelevante Verhalten methodisch zu operationalisieren, werden in der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, durch FKT, Leitlinien zur Führung und System- oder Methodenbeschreibungen die Aufgaben und Methoden vermittelt, die das Führungsverhalten der Führungskräfte bestimmen sollen. Diese Leitlinien werde ich im folgenden Kapitel näher analysieren.

5.3.4.1 Führen im Regelkreis

Mit der Einführung des Werttreiberprozesses und den Grundsätzen der wertorientierten Führung und besonders seit dem Werkleiterwechsel 1999 im Werk Bremen der DaimlerChrysler AG, wird das Führungsverhalten verstärkt durch die Methodik des Regelkreises beschrieben.

Der Regelkreis ist Sinnbild für den ständigen Abgleich der eigenen Arbeit mit entsprechenden Zielen und für die geplante Steuerung von Maßnahmen bei Zielabweichungen.¹⁵²

Wildemann [1995, S. 9] sieht hierin einen systematischen Problemlösungsprozess, wobei das Problem die Ziel-Ist-Abweichung darstellt. Mit den Leitlinien zu den einzelnen Methodenpaketen aus MPS erlebt auch das Regelkreisprinzip im untersuchten Unternehmen eine vermehrte Anwendung (siehe folgende Tabelle). Die hier aufgelisteten Nennungen werden in meine Auswertung mit eingehen.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Der gesamte Werttreiberprozess ➤ MAB, MAF
<ul style="list-style-type: none"> ➤ MPS - Methode Zielvereinbarung (1.1.1) ➤ MPS - Methode Qualitätsregelkreise in der Produktion (3.1.1) ➤ MPS - Methode Ganzheitliche Anlagenbetreuung GAB (3.2.1) ➤ MPS - Methode Problemlösungsprozess (3.2.8) ➤ MPS - Methode KVP – PDCA (5.1.1)

Tabelle 21: Sieben wesentliche Methoden gemäß dem Regelkreisprinzip

(Quelle: DaimlerChrysler [MPS Werk Bremen, S. 30, S. 169, S. 196, S. 211, S. 273])

Die *Anwendung des Regelkreisprinzip*¹⁵³ findet sich ebenso in den FKT und den Broschüren der wertorientierten Führung wieder. Der in folgender Abbildung beschriebene PDCA

¹⁵² Das Führen im Regelkreis wird als ganzheitliche Methode verstanden, die den FKT des Werkes Bremen entstammt und im MPS Leitfaden wiederzufinden ist.

¹⁵³ DaimlerChrysler [Werttreiberprozess kompakt, o.S.] oder DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess – Produktion, S. 14] oder DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess – Dienstleistung, S. 12] sowie DaimlerChrysler

Circle (Plan, Do, Check, Act) zeigt, wie der Regelkreis dabei die Führungsarbeit auf Verhaltensdirektiven bei der Zielerreichung focusiert. Am Beispiel des Konfliktlösungsprozesses¹⁵⁴ werden die einzelnen Schritte des Regelkreises operationalisiert und für die Führungskraft gleichsam zu einer Checkliste von Handlungsempfehlungen. Neben den Konflikt- oder Problemlösungsprozessen wird der Regelkreis analog der Beschreibungen von Vogt [1995, S. 208f] auch zum methodischen Vorgehen des Controlling und der kaskadischen Umsetzung von Zielvereinbarungen im Werk Bremen der DaimlerChrysler AG benutzt. Hierbei beschreibt Vogt [a.a.O] die agierende Komponente A (siehe nachfolgende Abbildung) mit „Anpassen“ (im nachfolgenden mit „Agieren“ beschrieben), wodurch das entsprechende maßnahmengestützte Ausregeln bei Abweichungen beschrieben ist. Ich möchte mich an folgende Komponenten halten, die dem MPS entnommen sind.

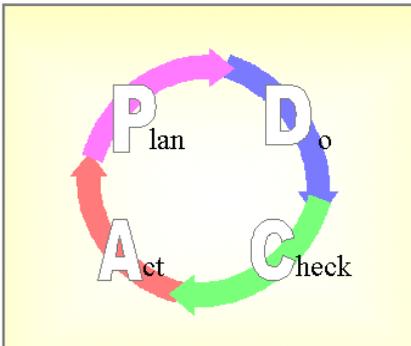


Abbildung 48: Management - Regelkreis (PDCA-Kreis)

(Quelle: DaimlerChrysler [MPS, Mercedes Benz Produktionssystem Bremen, Kap. 3.1.1, S. 2] und MENERGEMENT [Individuelles Konfliktverhalten, S. 6])

Das Bindeglied des Regelkreises ist die Kommunikation. Obgleich Zander [1977, S. 20 und S. 158ff] darauf verweist, dass dieser Führungsansatz nicht unbedingt neu ist: „Es ist eine Zusammenstellung bekannter Führungsmethoden zu einem zeitgemäßen Instrumentarium, dass die Führung ganzheitlich betrachtet“, so kann die systemische Methodik des Regelkreises als eine übergreifende Methodik mit vielfältiger Anwendung angesehen werden. Der Regelkreis war zudem der übergeordnete Begriff der FKT im Pflichtprogramm der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen. Der Regelkreis wurde zum Sinnbild des aktiv eingreifenden Führungsverhaltens und zum Sinnbild des Zielvereinbarungsprozesses.

[Wertorientierte Führung und variable Vergütung als Chance, S. 14], DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen wertorientierter Führung, S. 18/19] und DaimlerChrysler [Reden – Zuhören – Dialog, o.S.]

154 Vgl. MENERGEMENT [Individuelles Konfliktverhalten, S. 6]

5.3.4.2 Sinnbildliche Führung mittels Visionen und Leitbilder

In einer Kampagne des Mergers der damaligen Daimler Benz AG und der Chrysler AG wurde von „DaimlerChrysler – one vision – one mission“ gesprochen¹⁵⁵. Das hier angedeutete Leitbild sollte die Zusammengehörigkeit und die gemeinsame strategische Ausrichtung bekräftigen.

Im Werk Bremen der DaimlerChrysler AG hatte sich zunehmend ein Logo durchgesetzt, dass im Sinne eines Leitgedankens den eigenen Prozess des Unternehmens motivierend begleitet hat.



Abbildung 49: Logo/Leitbild Werk Bremen bis Anfang 2003

(Quelle: Intranet der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, Standardpräsentation 12/2002)

Der Ausspruch „Wachsen durch Erfolg“ hatte dabei eine kollektive Identifikationswirkung, da zum einen eine Homogenisierung eines zentralen Wettbewerbgedankens erfolgte und zum anderen dies als charismatisches Symbol für Erfolg und Leistung angesehen wurde¹⁵⁶. Das Wort Wachsen erhebt zudem ein stimulierendes Item, das das Streben (Motivation) der Mitarbeiter nach Verbesserung ausgedrückt wird.

Seit Februar 2003 ist in dem Logo Werk Bremen der Slogan „Wachsen durch Erfolg“ nicht mehr vorhanden. Als politische Direktive im Wettbewerb der einzelnen DaimlerChrysler Werke untereinander sollte dies in einem wirtschaftlich abnehmenden Markt (hier vor allem Deutschland und Europa) nicht falsch verstanden werden. Dieses falsche Verständnis bezieht sich vor allem auf das Gesamtprogramm der zu bauenden Fahrzeugeinheiten (die zur Zeit nicht wachsen oder nur dann erhöht werden, wenn sie in einem anderen Werk gesenkt werden).

155 Im Intranet der DaimlerChrysler AG zum Thema value-based-management, Vision DaimlerChrysler, steht hierzu geschrieben: „Wir wollen zwei herausragende Unternehmen zu einem globalen Unternehmen zusammenführen – einem Unternehmen, das bis zum Jahr 2001 der erfolgreichste und angesehenste Anbieter von Automobilen, Transportprodukten und Dienstleistungen ist.“ Unter dieser Vision (bildlich als Dach dargestellt) formieren sich die Ziele des Unternehmens (bildlich als Säulen). Die Ziele sind Kundenzufriedenheit, Profitabilität, Portfolio, Wachstum, Globalität. Die Basis dieses Hauses findet sich in den Werten und Maßstäben von Kundenorientierung, Innovation, Teamwork, Leistung, Offenheit, Agilität, Qualität, Schnelligkeit, Professionalität, Profitabilität und Verantwortung.

156 In diesem Zusammenhang ist die Darstellung eines Erfolges auch mit Stolz verbunden. Die Wirkung des Logos sollte auch einen gewissen Stolz der Mitarbeiter hervorrufen, im Werk Bremen zu arbeiten.

Auch wenn Wachsen im Sinne von Innovation, geistigem Potential, Führungsbewusstsein und Gemeinschaftssinn ebenso leicht hieraus gedeutet werden könnte wie die Produktionsausbringung, so ist die Produktionsausbringung für ein Produktionswerk der primäre Focus. Von daher ist abzuwarten, welchen neuen Leitgedanken die Werkleitung für die Zukunft des Werkes Bremen vorsieht.

Leitgedanke für das gesamte unternehmerische Handeln über das Werk Bremen hinaus ist die konzernweite DaimlerChrysler-Vision. Sie umschreibt die übergeordneten Konzernziele unter der Beachtung des permanenten Abgleichs der Leistungen und des Führungsprozesses am Wertesystem der DaimlerChrysler AG. Alle Geschäftsfelder und alle Führungsebenen sind *verpflichtet einen Beitrag zur Wertsteigerung zu leisten*¹⁵⁷, der in entsprechenden Handlungsdirektiven der Werke in der MCG bzw. innerhalb des Werkes durch die Zielvereinbarungen festgeschrieben ist. Dies bedeutet auch, dass die Führungskräfte sich in ihrem Selbstkonzept mit dem Werttreiberprozess des Unternehmens identifizieren, ihr Selbstbild, ihre Motive und Werte zum *visionär-charismatischen Ansatz* transformieren, da sie selbst als Vorbild für das Streben nach Wertsteigerung fungieren. Im untersuchten Unternehmen geschieht dies durch die homogenisierte Erwartung einer definierten Führungsperformance (Mission)¹⁵⁸.

Da Vorstellungen (Visionen) das Verhalten ebenso beeinflussen wie die restlichen Umfeldbedingungen, werden FKT angeboten, um Vorstellungen eines optimalen Führungsverhaltens zu prägen. Bilder vermitteln Visionen oft besser als Worte. Daher ist es entsprechend günstiger, die Übermittlung einer Vision oder Vorstellung in Bilder zu fassen. Collagen, Theaterspiele, Videos oder einfache bildhaft aufgebaute Präsentationen helfen, die Mitarbeiter für die Vision des Unternehmens zu gewinnen und eigene Visionen für den zuständigen Bereich zu entwickeln. Im FKT „Kraft der Visionen“ wurde daher versucht, dieses Führungsverhalten bei den Führungskräften zu verinnerlichen. In diesem FKT wurde auch vermittelt, dass eine Führungskraft erfolgreicher mit ihrem Team zusammenarbeitet, wenn es ihr gelingt, das ganze *Team für eine Vision zu begeistern*¹⁵⁹. Eine überzeugende Übermittlung von Visionen, Strategien¹⁶⁰ und Zielen sowie die Begeisterung der Mitarbeiter ist jedoch nicht selbstverständlich. Aus diesem Grund wurde die *Motivation der Mitarbeiter*¹⁶¹ als zentrale Aufgabe der Führung hervorgehoben.

Von den Visionen und Strategien können Ziele abgeleitet werden, die zum Bestandteil einer weiteren Führungsmethode werden. Werden Kultur, Werte und Maßstäbe des DaimlerChrysler-Konzerns in einer DC-Mission (im Sinne einer Strategie) zusammengefasst, so beschreibt die Strategie einen Handlungsrahmen für die Methode des Führens mit Zielen bzw. Zielvereinbarungen.

157 Hierzu sehe ich die Ableitung von Bereichszielen (Wertsteigerung) von den Unternehmenszielen in DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess in der Produktion, S. 27]

158 Boerner [1994] verweist auf die damit verbundenen uniformierenden Handlungsweisen bzw. Perspektiven und der fehlenden Heterogenität der Perspektiven. Dadurch fehlen nach Boerner [1994] Möglichkeiten der Innovation durch Verschiedenheit.

159 Vgl. Seils [Kraft der Vision, o.S.] und Mader [Verbindliches Führen von Teams, S. 6]

160 Strategie, im Sinne der Konzeptionierung von Visionen und Leitbildern, umfasst dabei die Umsetzungsplanung zur Zielerreichung.

161 Vgl. Seils [Kraft der Vision, o.S.] und Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 1]

5.3.4.3 Führen mit Zielvereinbarungen, Management by objectives (MbO)

Seit einigen Jahren ist das Instrument der Zielvereinbarung zu einem verbindlichen Führungsinstrument der Automobilindustrie geworden [Springer 1999, S. 30]. Im Mittelpunkt steht dabei die Verfolgung eines gemeinsamen Unternehmensziels, das in der Regel mit der Steigerung der Werte wie Produktivität, Qualität und des Marktwertes des Unternehmen selbst gleichgesetzt wird.

„Die Steigerung des Unternehmenswertes stellt das übergreifende Ziel im DaimlerChrysler Konzern dar“.¹⁶²

Aus einer externen Betrachtung heraus legt der kapitalistische Marktwert die Ziele für das Unternehmen fest [Lang 2001, S. 11f]. Die interne Sichtweise erlangt durch die unternehmenseigenen Werte und Maßstäbe eine für die Führungsphilosophie ausgerichtete Leitplanke. Damit die interne Sichtweise den unternehmerischen Gesamterfolg sichert, bedarf es der Vereinbarung aller Führungskräfte und Mitarbeiter zu einem Wertschöpfungsbeitrag. Somit ist die *Zielvereinbarung*¹⁶³ zentrales (Personal-) Führungsinstrument im Rahmen der Wertorientierten Führung zur kollektiven Verfolgung eines gemeinsamen Unternehmensziel.

Bei der Erstellung der Zielvereinbarungen für das Werk Bremen werden die zu erfüllenden operativen *Produktivitätsziele, die Qualitätssteigerung und die Kosteneinhaltung*¹⁶⁴ verbindlich für alle Führungsebenen als Vorgabe definiert. Dieser Aspekt deutet auf die Wichtigkeit dieser Ziele hin (sowohl für das Aufgabenspektrum als auch die nachfolgende Leistungsbemessung).

„Zielvereinbarungen dienen zur einvernehmlichen Festlegung von für beide Seiten akzeptablen und transparenten Zielen für die kommende Vereinbarungperiode. Um Ziele vereinbaren und anschließend bearbeiten ...“¹⁶⁵ und beurteilen zu können, sind einige methodische Aspekte zu beachten, die in der folgenden Abbildung als „Meilensteine“ des Zielvereinbarungsprozesses verdeutlicht werden.

Sind die Ziele auf die Konzernsteuergößen und Strategien des Unternehmens ausgerichtet und sind damit die Rahmenbedingungen festgelegt, beginnt die Ableitung von Strategien und Umsetzungsmaßnahmen, die wiederum das Ziel von untergeordneten Einheiten sein können. Im Zielfindungsprozess basieren Zielvereinbarungen auf dezentraler Verantwortung¹⁶⁶. Die dezentrale Verantwortung integriert die Mitarbeiter zur Mitarbeit, Mitverantwortung und Mitbestimmung bei der Festlegung von Ressourcen, Messgrößen und Maßnahmen zur Zielerreichung.

Die Führungskraft ist für die Unterstützung und die Zwischenbilanzierung verantwortlich, da hiermit ein Nachweis über Erfolg oder Nichterfolg im Sinne der Zielerreichung abge-

162 DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess (jeweils Produktion und Dienstleistung), S. 4]

163 Vgl. DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen Wertorientierter Führung, S. 6] und DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess in der Produktion, S. 42] und DaimlerChrysler [Apples & Oranges, S. 23] und die Ausführungen über die Philosophie verbindlichen Führungshandelns mittels Zielvereinbarungen, in: Mader [Verbindliches Führen von einzelnen Mitarbeitern, S. 1]

164 Siehe hierzu Abbildung 52 und DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess in der Produktion, S. 37f]

165 DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen Wertorientierter Führung, S. 42]

166 Vgl. DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen Wertorientierter Führung, S. 6]

geben wird, der zum einen als Feedback von Führungskraft zu Mitarbeitern dienlich sein kann und zum anderen als Darstellungsgröße für den geführten Bereich nach außen dient.

Im Werttreiberprozess der DaimlerChrysler AG [Dienstleistung 2000, S. 40] wird zudem in qualitative und quantitative Ziele unterschieden. Anmerken möchte ich hier, dass „valued behaviors“¹⁶⁷, worunter auch das Führungsverhalten fällt, als qualitative Zielart umschrieben ist.

Das Hauptaugenmerk liegt aber auf den quantitativen Zielen der Produktion (Programmerfüllung, Qualität, Kosteneinhaltung)¹⁶⁸. Die Trennung von materiellen Leistungsprozessen (quantitativen Zielen) und immateriellen Verhaltensprozessen (qualitativen Zielen) wird im Unternehmen der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen durch die Zweidimensionalität harter und weicher Faktoren beschrieben¹⁶⁹.



Abbildung 50: Meilensteine im Zielvereinbarungsprozess

(Quelle: DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen Wertorientierter Führung, S. 42])

167 Vgl. DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess – Dienstleistung, S. 40], worin valued behaviors als wertorientiertes Verhalten beschrieben ist.

168 Vgl. DaimlerChrysler [Wertorientierte Führung, S. 7–10]

169 Vgl. DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen Wertorientierter Führung, S. 26]. Eine Beschreibung der Trennung von Effizienzdarstellungen findet sich ebenso bei Witte [1987, S. 165f] und Berthel [1997, S. 61]

In den FKT wird die Methode der Führung mittels Zielvereinbarung in die Methode der Führung im Regelkreis verankert. Der Werttreiberprozess als Regelkreis bildet dabei den Prozessablauf, bei dem von Führungskraft und Mitarbeiter wesentliche Mitwirkung eingefordert wird. Der Werttreiberprozess selbst darf als praxisbezogenes Veranschaulichungsobjekt des in vorangegangenem Kapitel vorgestellten PDCA-Regelkreises aus den MPS-Methoden verstanden werden.

Zielvereinbarungen wirken sowohl „top down, als auch bottom up“¹⁷⁰. Neben der vorrangigen Nutzung zur instrumentalisierten Umsetzung der Unternehmensziele über die Führungskaskade beinhaltet der Vereinbarungsprozess auch eine individuelle Beteiligung und Übernahme von Ergebnisverantwortung auf Seiten der Mitarbeiter¹⁷¹.

„Der Mehrwert liegt in der Festlegung einer frühzeitigen Bottom-up Zielfindung verbunden mit einem Abgleich mit Top-Down-Zielen. Hierdurch wird zum einen der Vereinbarungscharakter und die Identifikation mit den Zielen deutlich verstärkt, zum anderen werden notwendige Maßnahmen für die Zielerreichung rechtzeitig initiiert“¹⁷²

Anmerken möchte ich hier, dass der Sachverhalt eines Vereinbarungscharakters zwar in Leitlinien der zentralen Unternehmensführung der DaimlerChrysler AG vorgeschrieben wird, aber in der Praxis seltene Anwendung findet¹⁷³.

Abweichend vom Postulat der gemeinschaftlichen Zielfindung und Zielvereinbarung werden im Werk Bremen operative Ziele zur Erfüllung des primären Unternehmenszwecks (Produktionsprogramm, Qualität, Kosteneinhaltung) einseitig vorgegeben.

Da die quantifizierbaren Messgrößen in den Zielvereinbarungen des Werkes Bremen überwiegen und so zumeist der Organisationserfolg beschrieben ist, sollte für den persönlichen Erfolg stärker auf die Verhaltensebene, die Performancebewertung nach den Leadership-Kriterien und die Potenzialeinschätzung verwiesen werden. Dies liegt darin begründet, dass sich die Erfolgstantieme auf den Zielerreichungsgrad (Führungsebene 4) bezieht. Eine Steigerung des Gehaltes aufgrund eines nicht in der Organisation begründeten Erfolges ist demnach nur durch den Karriereaufstieg (Erreichen eines höheren Rangs durch die neue Festlegung von Gehalt und Einstufung durch die nächst höhere Führungsebene) möglich. Von Führungsebene 3 bis 1 werden Verhaltensbewertung und Zielerreichung für die Festlegung der Erfolgstantieme herangezogen, so dass sich hier wiederum eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Führungsebenen ergibt.

Für alle Ebenen ist wichtig festzuhalten, dass das Unternehmensziel über die gesamte Unternehmenskaskade vereinbart wird, so dass beim Differenzieren der Ziele für einzelne Bereichseinheiten ein Verständnis für kurzfristige Ziele besteht. Die kurzfristigen Ziele verhalten sich autonom zur Gesamtzielerreichung und teilweise konträr zu eigenen Zielen oder Zielen einzelner Mitarbeiter. Dieser Sachverhalt kann wiederum zu Konflikten im Verein-

170 DaimlerChrysler [Zielvereinbarung im Rahmen Wertorientierter Führung, S. 9]

171 Diese Aussagen finden sich auch bei Olesch [2002, S. 14] wieder.

172 DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS-Methodenpaket „Führung“, S. 11]

173 Aussage eines Centerleiters des Werkes Bremen zu einer Rückfrage beim Zielvereinbarungsprozess war: „... natürlich ist das eine Vorgabe, und diese vereinbaren wir jetzt miteinander!“

barungsprozess führen. In den FKT¹⁷⁴ und den verteilten Unterlagen zur Wertorientierten Führung erhält die Führungskraft daher eine Checkliste für die konsequente *Durchführung von Zielvereinbarungen*¹⁷⁵.

Die Vereinbarung von Zielen und die Beurteilung von Leistungen und Ergebnissen im Sinne einer Zielerreichung ist in den Unternehmenszweigen der DaimlerChrysler AG standardisiert und terminlich fixiert. Die für das „Target-year“¹⁷⁶ vereinbarten Ziele führen zur Umsetzungsstrategie und zu Leitplanken für die tägliche Arbeit.

Die Ziele sind die Grundlage für die Bemessung der Zielerreichung in Zwischenbilanzen und der Zielerreichung zum Jahresende. Die einzelnen Schritte des *Zielvereinbarungs- und Zielcontrollingprozesses*¹⁷⁷ sind verbindlich festgelegte Handlungsschritte im Jahresablauf (siehe folgende Abbildung).

„Es muss ein leistungsfähiges Führungsinstrumentarium vorhanden sein, das klare Zielvorgaben entlang der Führungskaskade und entlang der Prozesskette sowie die Überwachung der Zielerreichung im Zeitverlauf durch ein transparentes Reporting sicherstellt“.¹⁷⁸

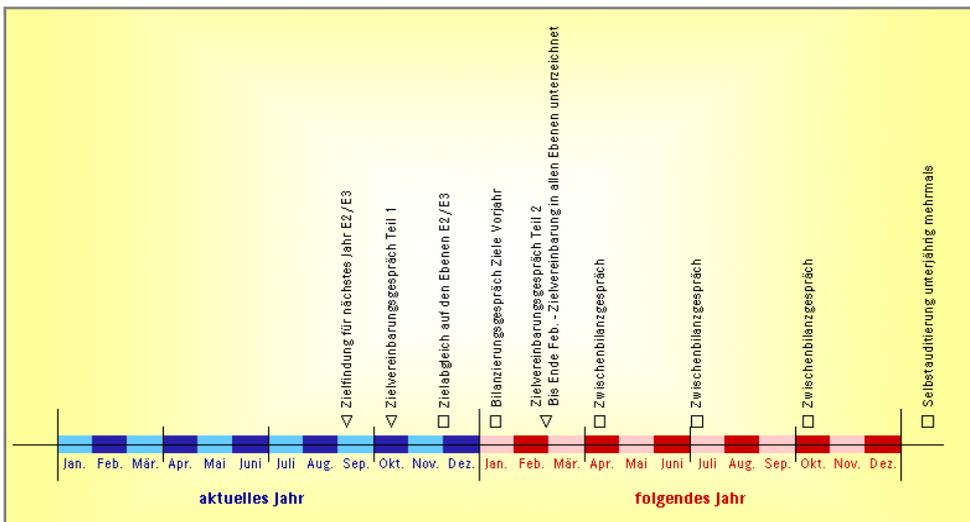


Abbildung 51: Zeitstrahl für die Methode „Führen mit Zielvereinbarungen“ aus MPS
(Quelle: DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS – Methodenpaket „Führung“, S. 13])

174 Vgl. Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 12] und Mader [Verbindliches Führen von Teams, S. 11]

175 Vgl. DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen Wertorientierter Führung, S. 8f und 15f] sowie DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess in der Produktion – value based management, S. 43] sowie DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS-Methodenpaket „Führung“, S. 16–20]

176 Die englischsprachliche Fassung für das Zieljahr ist den Zielvereinbarungen des Werkleiters Bremen mit seinen Centerleitern entnommen.

177 Vgl. DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess in der Produktion, S. 48ff] und DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen Wertorientierter Führung, S. 19 und 21] und Mader [Verbindliches Führen von Teams, S. 10ff] sowie Mader [Verbindliches Führen von einzelnen Mitarbeitern, S. 2]

178 DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess, S. 12]

Im Ablauf steht primär der Zielfindungsprozess. Es wird ein Grobgerüst der Ziele für das kommende Jahr aufgestellt. Hierzu werden die Ist-Erwartung des laufenden Jahres, die Planung der Folgejahre und die Ziele der Mercedes Benz Car Group (MCG) abgeglichen, um einen rechtzeitigen Überblick über die Ziele des Bereiches für das nächste Jahr zu erhalten. Im Anschluss erfolgt das Zielvereinbarungsgespräch (Teil 1) im Sinne einer Erarbeitung von Abteilungszielen und Umsetzungsplänen, die kaskadisch für alle Bereiche abgeleitet werden¹⁷⁹.

Es sollen Rahmenbedingungen, Wege zur Zielerreichung aufgezeigt und die Akzeptanz der Mitarbeiter für die Ziele erreicht werden. Eine Integrationsrunde zum Zielabgleich zeigt den Anspannungsgrad auf, die Möglichkeiten zur Zielerreichung und eventuelle Handlungsbedarfe der Zielverlagerung oder Veränderungen für die Aufteilung der Ziele. Das Bilanzierungsgespräch zur Zielerreichung des Vorjahres dient neben der Bewertung des Führungserfolges auch zur Neufestlegung der Ziele für das Folgejahr. Die neuen Ziele werden dann verbindlich im Zielvereinbarungsgespräch (Teil 2) festgelegt. Hier entsteht der Abgleich der Zielvorgaben der Geschäftsleitung MCG, den top-down heruntergebrochenen Zielen und den bottom-up angestrebten (teilweise zusätzlichen) persönlichen Zielen. Die Zielvereinbarung hat dabei eine standardisierte Form (siehe folgende Abbildung) und erhält ihre Gültigkeit durch die Unterschrift der beiden Vereinbarungspartner.

Die Zielvereinbarung (siehe folgende Abbildung) enthält Sachziele, die aufgrund des Unternehmensinteresses kaskadisch für den einzelnen Bereich abgeleitet sind und eine Vorgabe darstellen. Die Vorgabe entsteht durch den ureigenen Unternehmenszweck (durch das PKW-Produktionswerk Bremen und durch das Ziel, ein bestimmtes Produktionsprogramm in Menge, Qualität und Lieferzeit zu erfüllen). Die Zielvereinbarung enthält zudem Ziele zur Prozessoptimierung, um die Produktivität zu steigern und den Gewinn zu maximieren. Dabei werden sowohl Produktionsprozesse, Dienstleistungsprozesse als auch Führungs- und Interaktionsprozesse betrachtet. Ein weiteres Zielspektrum findet sich zur personen- und bereichsbezogenen Entwicklung. Hierunter fallen Qualifikation, Entwicklung und Integration, womit auch konkrete Hinweise zur Erhöhung der Chancengleichheit von Minderheiten sowie konkrete Hinweise zur Minderung von Fluktuation und Fehlzeiten verstanden werden.¹⁸⁰

Insgesamt soll die Anzahl der Ziele überschaubar sein und deutliche Schwerpunkte der Veränderung aufzeigen. Der LEAD-Prozess leitet dazu an, fünf Sachziele und ein HRD-Ziel¹⁸¹ zu formulieren. Dabei umfassen die Ziele sowohl quantitative als auch qualitative Ziele, wobei beide Komponenten Vorgaben als auch Vereinbarungen darstellen können. Die Ziele werden in der Regel gemeinsam von Führungskraft und Mitarbeiter formuliert. „Ist letztlich keine Einigung über die Ziele möglich, kommt eine Zielvereinbarung nicht zustande“¹⁸².

179 Ein Beispiel für eine durchgängige, gemäß Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen kaskadisch abgeleitete Zielhierarchie entlang der Führungskaskade findet sich für den „Erfolgsfaktor“ Produktqualität in DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess – Produktion, S. 44].

180 Vgl. DaimlerChrysler [Zielvereinbarung im Kontext Wertorientierter Führung, S. 23]

181 HRD steht hier als Abkürzung für Human Resource Development. Das Ziel bezieht sich auf die Entwicklung von Mitarbeiter- oder Persönlichkeitspotential sowie deren Weiterqualifizierung.

182 Vgl. DaimlerChrysler [Zielvereinbarung im Kontext Wertorientierter Führung, S. 25]. Kommt keine Einigung und damit auch keine Zielvereinbarung zustande, sieht der Prozess vor, dass über eine Schlichtungs-

Werk/ Bereich: XX		Zielvereinbarung 2002 (Entwurf)			Blatt 1	
Messgröße		Maßzahl	(Skala)	Zielerreichungs- Skala		
				Vorstand	WVL	
Ziel 1: Erfüllung operative Aufgaben und unterjährige Steuerung mittels Scorecard in Verbindung mit Zwischenbilanzgesprächen zum Stand der Zielerreichung.	Kundenzufriedenheit <ul style="list-style-type: none"> • Programm-erfüllung nach Menge und Struktur • Lieferzeit • Antrags-erfüllung • Betreuungsqualität Auslieferungsgüter • ... Qualität <ul style="list-style-type: none"> • JD Power (QS) • O-Seiten (Auslieferungqualität) • Dachstudie (Auslieferungqualität) • APA (SAP) • APAdyn. • ... Wirtschaftlichkeit <ul style="list-style-type: none"> • Gesamtborder-Werk (in Mio Euro) • Eigenkosten (in Mio Euro) • Investitions (in Mio Euro) • Personalneigung (Personalstand als % Bezugszeit (ZA)) • Personalproduktivität gesteigert • Marktstatus-Zielerreichung (d.h. Arbeiter in % im Wettbewerb orientiert) 					
Legende Erreichungsgrad: <input type="radio"/> Zielerreichung unterschritten <input type="radio"/> Zielerreichung <input checked="" type="radio"/> Zielerreichung 100% <input type="radio"/> Zielerreichung über 100%				Stand: 15.01.2001		

Werk/ Bereich: XX		Zielvereinbarung 2002 (Entwurf)			Blatt 2	
Messgröße		Maßzahl	(Skala)	Zielerreichungs- Skala		
				Vorstand	WVL	
Ziel 2¹: Umsetzung MPS	<ul style="list-style-type: none"> • MPS-Audit- 70% • Anzahl M/P/W/Vollskops/-Tage 					
Ziel 3¹: Verbesserung Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung in den Handlungsfeldern IAB • Umsetzungsgrad abgeleiteter Maßnahmen 					
Ziel 4²: Anlauf BR X	<ul style="list-style-type: none"> • Anlaufzeit 					
Ziel 5²: Qualitäts-Offensive	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Qualitäts-, Qualitätsverbesserung/Zielf (z.B. Fehlerfreie) 					
Ziel 6²: Verbesserung Potentialstärke	<ul style="list-style-type: none"> • Prozentsatz EM mit Potential M1 E1 • Prozentsatz EM mit Potential M1 E3 					
Zielergebnis						
¹ Übergreifendes Ziel ² Bereichsspezifisches Ziel						
Datum		Datum				
GFP/P		WVL				
Legende Erreichungsgrad: <input type="radio"/> Zielerreichung unterschritten <input type="radio"/> Zielerreichung <input checked="" type="radio"/> Zielerreichung 100% <input type="radio"/> Zielerreichung über 100%				Stand: 15.01.2001		

Abbildung 52: Formularblatt Zielvereinbarung¹⁸³
 (Quelle: DaimlerChrysler [Leitfaden zum Methodenpaket „Führung“, S. 14])

bzw. Schiedsstelle eine Einigung herbeigeführt werden soll. Dieser Prozess mag in der Praxis eventuell noch für NLEB/REZEI-Vereinbarungen stattfinden, für den Prozess der Zielvereinbarungen von Führungskräften wird deutlich, dass gewisse Vorgaben von den übergeordneten Führungskräften „gesetzt“ werden.

¹⁸³ Allgemeine Gestaltungshinweise für ein Formblatt Zielvereinbarungen finden sich in Busch [1995, S. 247].

Der Prozess des Führens mit Zielvereinbarungen sieht vor, dass unterjährig Zwischenbilanzgespräche zu führen sind. Diese sollen sicherstellen, dass die Ziele erreicht werden bzw. bei Abweichungen entsprechende Korrekturmaßnahmen zeitnah eingeleitet werden, um am Jahresende die Ziele zu erreichen und nicht die Ziele verändert zu haben. Das Zwischenbilanzgespräch dient dem Controlling der Zielvereinbarung und wird ebenso wie das Zielerreichungsgespräch am Ende des Jahres auf dem Formblatt festgehalten. Die Zielvereinbarung ist Teilaspekt der LEAD-Methode und integrativer Bestandteil eines gesamten Methodenpaketes für das Unternehmen.

5.3.4.4 LEAD (leadership evaluation and development)

In den Unternehmenszweigen der DaimlerChrysler AG wird eine standardisierte Form (LEAD-Systematik) zur Beurteilung und Entwicklung der Führungsperformance eingesetzt. LEAD steht dabei für Leadership Evaluation and Development. LEAD wurde auf Basis der wertorientierten Unternehmensführung konzipiert und weiterentwickelt und mit den operativen und strategischen Planungsprozessen verknüpft. Dabei hat LEAD verschiedene parallel existierende Instrumente zur Personalbeurteilung, -entwicklung und -vergütung zusammengefasst. Bei diesen Instrumenten handelt es sich um:

1. Die jährliche Leistungsbeurteilung nach erreichten Zielen (Zielerreichungsbilanz der Zielvereinbarung als Grundlage der variablen, leistungsabhängigen Vergütung)
2. Die jährliche Leistungsbeurteilung¹⁸⁴ nach der Qualität der Führung im Sinne der Verhaltensrückmeldung und
3. Einem Potenzialeinschätzungsinstrument für die Führungsqualitäten (ehemals COMPASS¹⁸⁵)

LEAD soll eine hohe Managementqualität garantieren, da sowohl gleiche Maßstäbe für alle Führungsebenen konzernweit gültig sind als auch Standards für die Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften geschaffen sind. LEAD bietet Orientierung und Messbarkeit für die Führungsperformance der Führungskräfte. Im Einzelnen werden die Leadership-Kriterien durch konkrete Verhaltensanweisungen operationalisiert, die zu folgenden Beschreibungen führen, die für die Auswahl von Führungskräften, für die Leistungsrückmeldung und für die Vermittlung von Führung genutzt werden. Diese operationalisierten Verhaltensdirektiven erhalten einen herausgehobenen Stellenwert im Unternehmen und gehen als Aspekte in meine Analyse ein.

184 Eine Leistungsbeurteilung wird noch immer für Sachbearbeiter ohne Führungsfunktion durchgeführt. Teilweise erhalten Sachbearbeiter eine LEAD-Beurteilung neben ihrer Leistungsbeurteilung. Dies ist der Fall für Sachbearbeiter, die Potentialträger für Führungsfunktionen darstellen.

185 COMPASS war das bis 2000 genutzte Instrument zur Potenzialeinschätzung. COMPASS ist hierbei das Akronym für Competence Planning and Appraisal System.

Denkt und handelt strategisch und gibt Orientierung
Als Führungskraft
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ...schaffen und kommunizieren Sie eine überzeugende, kundenorientierte Vision und Mission. ➤ ...sehen Sie Entwicklungen voraus, erarbeiten entsprechende Strategien und verlieren das Machbare nicht aus den Augen ➤ ...verschaffen Sie sich einen Gesamtüberblick und erkennen relevante Zusammenhänge ➤ ... halten Sie bei der Entscheidungsfindung die Interessen der Betroffenen/Beteiligten in der Balance ➤ ... ziehen Sie globale Konsequenzen von Entscheidungen in Betracht. Sie entwickeln eigene globale Denkweisen.

Tabelle 22: Leadership Kriterium 1 (*Denkt und handelt strategisch und gibt Orientierung*)
(Quelle: DaimlerChrysler [LEAD, S. 10])

Initiiert und treibt Veränderungen
Als Führungskraft
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ... initiieren Sie echte und positive Veränderungsprozesse. ➤ ... begreifen Sie Vielfalt als Chance. ➤ ... machen Sie Mitarbeiter zu aktiven Vertretern von Veränderungen und belohnen entsprechendes Verhalten. ➤ ... praktizieren Sie „kreative Zerstörung“ von überkommenen oder überflüssigen Verfahrensweisen, Richtlinien, Produktprozessen und -technologien und fördern neue und innovative Ideen. ➤ ... betreiben Sie Veränderungen nicht um der Veränderung willen, sondern richten ihre Veränderungsaktivitäten an den Erfordernissen des Unternehmens aus.

Tabelle 23: Leadership Kriterium 2 (*Initiiert und treibt Veränderungen*)
(Quelle: DaimlerChrysler [LEAD, S. 10])

Fordert und ermöglicht Top-Performance
Als Führungskraft
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ... schaffen Sie eine Verbindung aus Begeisterung, Stolz und Inspiration. ➤ ... erkennen und fördern Sie die Fähigkeiten aller Mitarbeiter und Kollegen, setzen Sie hohe und faire Standards, geben fundiertes Feedback, agieren als Coach und leisten Unterstützung zur Entwicklung der Mitarbeiter. ➤ ... stellen Sie kooperative und ergebnisorientierte Teams zusammen und statten sie mit entsprechenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen aus. ➤ ... erkennen und nutzen Sie das Potenzial und die Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern ➤ ... zeigen Sie ein effektives, interkulturelles und soziales Kommunikationsverhalten.

Tabelle 24: Leadership Kriterium 3 (*Fordert und ermöglicht Top-Performance*)
(Quelle: DaimlerChrysler [LEAD, S. 11])

Geht mit Wissen und Information professionell um
Als Führungskraft ...
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ... eignen Sie sich Wissen und Erfahrungen an und geben beides offen weiter, um auch bei anderen einen hohen Performancestandard zu ermöglichen und im Wettbewerb zu gewinnen. ➤ Fördern Sie Kommunikationsprozesse, Teamarbeit und sorgen Sie für schnelle Entscheidungsfindungen in zeitlich angemessenem Rahmen. ➤ Zeigen Sie sich offen gegenüber kreativen Ideen, abweichenden Meinungen und Feedback hinsichtlich der eigenen Ideen, Leistungen und des eigenen Verhaltens. ➤ ... bauen Sie Organisationsbarrieren ab und entwickeln produktive Beziehungen über Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen und Ebenen hinweg.

Tabelle 25: Leadership Kriterium 4 (Geht mit Wissen und Information professionell um)
(Quelle: DaimlerChrysler [LEAD, S. 11])

Schafft Wertschöpfung und handelt im Sinne des Unternehmens
Als Führungskraft ...
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ... sind Sie sensibel und reagieren auf ausgesprochene und unausgesprochene Bedürfnisse der internen und externen Kunden und Möglichkeiten im globalen Markt ➤ ... zeigen Sie emotionale Stärke und Mut, schwierige Entscheidungen zu treffen und persönliche und berufliche Risiken einzugehen, um Ergebnisse zu erreichen. ➤ ... richten Sie Ihr Handeln an den Werttreibern der Geschäftsaufgabe aus und übernehmen die Verantwortung für die Ergebnisse.

Tabelle 26: Leadership Kriterium 5 (Schafft Wertschöpfung und handelt im Sinne des Unternehmens)
(Quelle: DaimlerChrysler [LEAD, S. 11])

LEAD steht in enger Wechselwirkung mit dem Zielvereinbarungsprozess. Durch die Zielvereinbarung und den LEAD-Prozess wird die Umsetzung der wertorientierten Unternehmensführung unterstützt, indem die Unternehmensziele mit den Zielen und den Aufgaben des Mitarbeiters in Einklang gebracht werden. Die Zielvereinbarung (hierbei verweise ich auf meine Ausführung in Kapitel 5.3.4.3) ist der Ausgangspunkt für die unterschiedlichen Stufen des LEAD Prozesses (siehe folgende Abbildung). Nach der Vereinbarung von Zielen und der Bilanzierung der Zielerreichung kommt die Performancebewertung nach LEAD. Dies wiederum ist die Basis für die Festlegung der variablen Vergütung und umfasst die Bewertung der individuellen Zielerreichung, der Führungsperformance und der Potenzialeinschätzung.

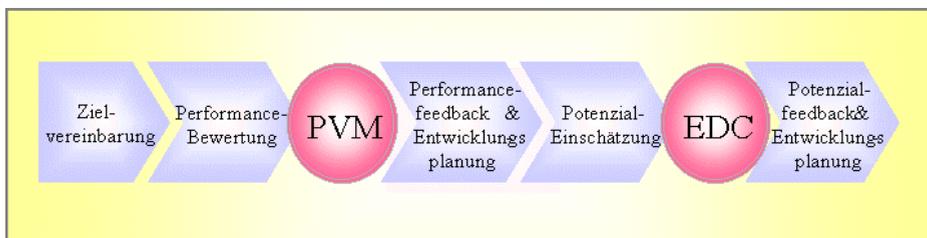


Abbildung 53: LEAD-Prozess
(Quelle: <http://intra-personal.daimlerchrysler.com> vom 20.10.2002)

Für die Verknüpfung von Performance-Bewertung und Vergütung bestehen im Konzern unterschiedliche zielgruppenspezifische Regelungen. Dies liegt zum einen an den unterschiedlichen variablen Vergütungsanteilen der Ebenen E4 bis E1. Zum anderen liegt es an der unterschiedlichen Gewichtung zwischen Führungsperformance und organisationellem Führungserfolg.

Die Einschätzung des Leadership-Handelns durch die Führungskraft wird durch eine zusätzliche Parallelbewertung ergänzt. Die Parallelbewertung wird in der Regel im Performance Validation Meeting (PVM) erarbeitet (siehe Tabelle 27). Dies geschieht in einer Konferenz von Vorgesetzten einer Ebene oberhalb der zu bewertenden Führungskraft.

Inhalte PVM
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maßstabsvergleich Zielerreichung ➤ Diskussion des Leadership Handelns und der Parallelbewertung ➤ Validierung Performance ➤ Festlegung des Auszahlungsgrades der Tantieme ➤ Optionale Einkommensüberprüfung ➤ Entwicklungsplanung für Mitarbeiter der Performancestufen: Insufficient, Inconsistent und Fully Effectiv

Tabelle 27: Inhalte PVM (Performance Validation Meeting)

(Quelle: DaimlerChrysler [LEAD, S. 12])

Teilweise erfolgt die Validierung sogar im Führungskreis der nächst höheren Ebene (Beispiel: PVM auf Ebene 2 für Kandidaten der Ebene 4). Die Parallelbewertung ist ein verbindlicher Bestandteil der Performancebewertung in LEAD (gemäß dem „Mehraugenprinzip“). Sie ergänzt die Bewertung des Leadership-Handelns durch den Vorgesetzten um zusätzliche Einschätzungen.

Vorgesetzten- und Parallelbewertung werden in zwei gesonderten Profilen für die fünf definierten Leadership Kriterien dokumentiert. Der Vorteil der vorgegebenen Formulierung liegt in der vergleichbaren Aussage über alle Führungskräfte, die in Anlehnung an Lang [2001, S. 140] zu exakteren und operationalisierteren Bewertungen führen soll. Freie Formulierungen sind auf dem Rückmeldebogen möglich, obgleich dies von Hofbauer & Winkler [1999, S. 192] als Nachteil der qualitativen Unterschiede bei Beschreibung, Abgrenzung und Sichtweise kritisiert wird.

Aus der Analyse von Vorgesetzten- und Parallelbewertung können sich wichtige Erkenntnisse, besondere Stärken und kritische Verhaltensweisen ergeben. Die Dokumentation der Bewertung und Analyse ist eine wichtige qualitative Voraussetzung für das Performance-Feedback. Möglicherweise ergeben sich aus der Bewertung und dem Rückmeldegespräch Ansatzpunkte für die nächste Zielvereinbarung und die weitere Entwicklungsplanung. Das Performance-Feedback findet für alle Mitarbeiter zeitnah nach dem Performance Validation Meeting und vor der Auszahlung der variablen Vergütung statt. Mit diesem Feedback ist die Performance-Validation-Phase abgeschlossen.

„Potenzial“ ist in LEAD definiert als die Fähigkeit, relativ schnell eine Aufgabe auf der nächst höheren Führungsebene erfolgreich wahrzunehmen. Dies setzt das Vertrauen in die Führungskraft voraus und impliziert die Absicht des Unternehmens, dem Mitarbeiter eine

Führungsfunktion auf der nächsten Ebene übertragen zu wollen. Dabei werden nur Führungskräfte der Einstufungen „Excellent“ oder „Outstanding“ berücksichtigt.¹⁸⁶

Fünf Checkfragen fordern den Vorgesetzten dazu auf, kritisch zu hinterfragen, ob der Mitarbeiter die Aufgaben der nächsten Ebene erfolgreich bewältigen könnte. Gleichzeitig erarbeitet der Vorgesetzte Vorschläge zur weiteren Entwicklung des Mitarbeiters. Sowohl der Vorschlag zur individuellen Potenzialeinschätzung als auch die Vorschläge zur Entwicklungsplanung werden im Rahmen der Executive Development Conference (EDC) diskutiert und validiert.

EDCs sind jährlich stattfindende Managementkonferenzen mit dem Ziel, Transparenz und Vergleichbarkeit über das gesamte Führungs-Human-Potential hinsichtlich der verfügbaren Kompetenzen und Quantitäten sicherzustellen. Im Rahmen der EDC werden die Potenzialeinschätzungen validiert und die individuellen Entwicklungsperspektiven auf Basis der Potenzialeinschätzung des Vorgesetzten diskutiert. Folgende Tabelle zeigt die Inhalte des EDC. Teilnehmer des EDC sind der Vorgesetzte, seine Kollegen und der nächsthöhere Vorgesetzte, wobei im Werk Bremen hier die Geschäftsleitung des Werkes für die Entwicklungsplanung und das Management Portfolio maßgeblich mitverantwortlich ist. Der Personal-Bereich moderiert die EDC.

Inhalte EDC
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Validierung Potenzialeinschätzungen ➤ Management Portfolio ➤ Entwicklungsplanungen für Mitarbeiter der Performance Stufen Excellent und Outstanding ➤ Nachfolgeplanungen ➤ Strategischer Management Development-Bedarf

Tabelle 28: Inhalte EDC

(Quelle: DaimlerChrysler [LEAD, S. 16])

Das Ergebnis der EDC wird in einem Management-Portfolio für den jeweiligen Bereich dargestellt. Ferner werden individuelle Entwicklungs- und Nachfolgeplanungen sowie strategische Management Development Bedürfnisse besprochen.

Für Mitarbeiter, denen bereits im Vorjahr Potenzial bestätigt wurde, liegt der Schwerpunkt vor allem auf den Veränderungen der Potenzialeinschätzung im Vergleich zum Vorjahr. Bei Mitarbeitern, für die der Vorgesetzte erstmalig eine Potenzialeinschätzung erstellt hat, werden die fünf Check-Fragen detailliert diskutiert. Das Ergebnis wird anschließend in einem Management-Portfolio für den jeweiligen Bereich abgebildet. Jeder Mitarbeiter wird hinsichtlich seiner Performance- und Potenzialeinschätzung dem Management-Portfolio zugeordnet. Das Management-Portfolio ist ein wesentliches Ergebnis der EDC und verschafft einen Gesamtüberblick über die verfügbaren Managementressourcen eines Bereiches. Nach Ablauf der EDC erhalten die bewerteten Führungskräfte eine Rückmeldung (Potenzial-Feedback) über das validierte Ergebnis aus der EDC. Mit dem Potenzial-Feedback ist der LEAD-Prozess abgeschlossen und leitet über zur praktischen Umsetzung der

186 Vgl. <http://intra-portal.daimlerchrysler.com/portal/DCXframe.jsp> vom 20.10.2002

Ergebnisse. Neben den Methoden MbO, MAF, MAB und LEAD hat die DaimlerChrysler AG zudem das Mercedes Benz Produktionssystem verabschiedet, das wesentliche Führungsmethoden konzernweit standardisiert.

5.3.4.5 Führung im Sinne von MPS (Mercedes Benz Produktionssystem)

Das Mercedes Benz Produktions-System (MPS) entstand aus werksspezifischen Produktionssystemen von Daimler Benz (teils unabhängige Entwicklungen der Mercedes Benz Werke) und Chrysler (Chrysler Operation System = COS) sowie einer starken Anlehnung an das Toyota Production System (TPS). In der Einleitung zum Methodenpaket Führung aus MPS heißt es:

„Auf der Grundlage der MPS-Systembeschreibung und des MPS-Bremens wurden mehrere Leitfäden zu MPS-Methodenpaketen entwickelt. Diese Leitfäden beschreiben Verfahren und die Vorgehensweisen für die Umsetzung der MPS-Methoden. Sie sind somit eine Handlungsanleitung für die Praxis – abgeleitet aus der MPS-Systembeschreibung und dem MPS-Bremens.

Hinter diesen Methoden stehen zumeist Fachkonzepte, deren Umsetzung verbindlich für das gesamte Werk Bremen geregelt ist. In einigen Punkten geben die Leitfäden aber auch Empfehlungen, die sie innerhalb des zulässigen Rahmens auf Ihre bereichsspezifischen Bedürfnisse abstimmen können.“¹⁸⁷

Ein Methodenpaket aus MPS, festgehalten in einem Leitfaden, umschreibt das erwünschte Führungsverhalten.

„Der Leitfaden ... soll praxisorientiert Anleitung und Unterstützung bei der Umsetzung der MPS-Methoden Führung geben. Enthaltene Arbeitshilfen wie Checklisten und Formblätter dienen der besseren Verständlichkeit sowie der Selbstkontrolle.“¹⁸⁸

Der Leitfaden Führung beschreibt die einzelnen (Führungs-)Methoden, die im „Championat“¹⁸⁹-Führung zusammengefasst sind (siehe folgende Aufstellung). Die hier aufgestellten Nennungen gehen daher in meine Analyse von Führungsaspekten ein.

Ein besonderer Stellenwert liegt auf der Methode Führen mit Zielvereinbarungen, die auf 10 Seiten des 44 Seiten umfassenden Leitfadens beschrieben wird und auf weitere Broschüren und Leitfäden der DaimlerChrysler AG verweist. Zu jeder der aufgelisteten und umzusetzenden Methoden wird eine Klärung der Gründe für die Methode und eine Transparenz über Ablauf, Bedingungen und zu beachtenden Details angeboten. Zudem bietet der Leitfaden Checklisten und Auditierungsbögen, mit deren Hilfe sich eine Führungskraft selbst und ihre Arbeit beurteilen und hinterfragen kann. Dies dient dem regelmäßigen Abgleich zwischen dem erwarteten Führungsverhalten und der gelebten Führung von Führungskräften.

187 DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS-Methodenpaket „Führung“, S. 3]

188 Ebenda, S. 9 (Zitat aus der Präambel des ehemaligen Werkleiter Karr)

189 Mit Championat ist eine Zusammenfassung von Methoden zu einem Paket gemeint. Ein sogenannter „Champion“, d. h. Werksvertreter koordiniert und treibt die Zusammenfassung und Entwicklung der Methoden für das Werk an. Die Zusammenfassung von einzelnen Methoden zu einem Fachgebiet ist themenorientiert gesteuert und wird entsprechend von leitenden Führungskräften (Ebene 1 bis 3) geleitet.

Methoden aus dem MPS-Leitfaden „Führung“ im Werk Bremen	
1.1.1	Zielvereinbarungen
1.1.2	Mitarbeiter-Feedback
1.1.3	Mitarbeiterbefragung
1.1.4	Anerkennung der Mitarbeiter
1.1.5	Beurteilungssystem
1.1.6	Checklisten und Überprüfung
1.1.7	MPS-Bewertung durch Führungskräfte
1.1.8	Regelkommunikation
1.1.9	Teamentwicklungsaktivität
1.1.10	Führungskräfte-Assessment-System
1.1.11	Führungskräfteentwicklung und -betreuung
1.1.12	Programm zur Anwesenheitsverbesserung
1.2.1	Stellenbeschreibung
1.2.2	Prozessbeschreibung
1.3.4	Auswahlprozess für Mitarbeiter

Tabelle 29: MPS – Methoden „Führung“

(Quelle: DaimlerChrysler [Leitfaden zum MPS-Methodenpaket „Führung“, S. 6])

Trotz der herausgehobenen Bedeutung von MPS stehen alle personalpolitischen Instrumente im Kontext der wertorientierten Führung und sind integrativer Bestandteil des Werttreiberprozesses der DaimlerChrysler AG.

5.3.4.6 Wertorientierte Führung (WOF)

Wertorientierte Führung (WOF oder VBM, engl. für Value based management) ist eine strategische Ausrichtung eines Führungsgrundsatzes¹⁹⁰, der Wertschöpfung als Basis für die Führungshandlung ansieht:

„Insgesamt geht es darum, unser Handeln an wertsteigernden Aktivitäten auszurichten, also unsere Ressourcen so zu lenken, dass Wert geschaffen wird. Dazu kann jeder Mitarbeiter seinen Beitrag persönlich leisten – unabhängig von der Funktion, unabhängig davon, in welchem Geschäftsfeld er oder sie arbeitet.“¹⁹¹

Wertorientierte Führung fokussiert auf die Sicherstellung von Profitabilitätssteigerungen und ein profitables Wachstum als Unternehmenswert (value added) auf der einen Seite sowie der partizipativen, motivationellen Mitarbeiterführung und der Respektierung gesellschaftlicher Werte auf der anderen Seite. Nach Blake & Mouton entspricht dies einer hohen Ausprägung von Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung (9/9 Muster – vgl. mit Kapitel 3.4.2).

190 Vgl. Donlon/Weber [Wertorientierte Unternehmensführung im DaimlerChrysler Konzern, o.S.]

191 Zitat von Schrempf in DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess – Produktion (value based management), S. 6]

„Der VBM-Ansatz von DaimlerChrysler ist das ‚leading management concept‘ ..., um oberste finanzielle und nicht-finanzielle Ziele im gesamten Unternehmen erfolgreich zu verankern.“¹⁹²

Der VBM-Ansatz basiert auf der Kompetenzsicherung und dem Kompetenzaufbau zur effektiven und effizienten Führung und Steuerung. Hierin wird impliziert, dass das Regelkreisprinzip eines systemischen Steuerungsprozesses durch die Führung genutzt wird, um die Produktivitätsziele des Unternehmens zu erreichen (*Rolle als Effektivitätsmanagers und Intrapreneur*¹⁹³). Unter der Effektivität der Führung wird hierzu vor allem die *methodische Kompetenz*¹⁹⁴ verstanden, den Prozess nach den Unternehmenswerten auszurichten. Die Wertorientierte Unternehmensführung basiert nicht nur auf den Kompetenzen der Führung, sondern auf den folgenden fünf Eckpfeilern, die hier in die Analyse eingehen.

Eckpfeiler des VBM	Ausprägung
Kommunikation	Interne Kommunikation an Führungskräfte und Mitarbeiter über Unternehmenssituation und relevante Ereignisse sowie der Inhalte WOF
Planung/Berichterstattung	Effiziente Planungsprozesse, transparente, zeitnahe und schlanke Berichterstattung, BSC als Reporting-tool
Steuerungssystem	Einheitliches Rechnungswesen nach US-GAAP, aussagefähige Steuerungsgrößen entlang der Führungskaskade, Value added als Top Performance Measure
Werttreiberprozesse	Transparenz über die individuellen Stellhebel zur Steigerung des Unternehmenswertes und Integration in den Führungsprozess
Incentivierung	Beteiligung der Mitarbeiter am kollektiven und individuellen Erfolg auf der Basis von Zielvereinbarungen

Tabelle 30: Eckpfeiler der Wertorientierten Führung

(Quelle: <http://intra1.daimlerchrysler.com/zentrale/value-based-management/wofinhalt/umsetzung.html> vom 05.02.2003)

Aus obiger Tabelle wird deutlich, dass die Kommunikation als wesentliche Aufgabe der Führung und die Methodik der Zielvereinbarung in den Gesamtprozess der Wertorientierten Führung integriert sind¹⁹⁵. Das *Regelkreisprinzip*¹⁹⁶ findet sich nicht nur als Steuerungs-

192 Vgl. <http://intra1.daimlerchrysler.com/zentrale/value-based-management/wofinhalt/umsetzung.html> vom 05.02.2003

193 Vgl. DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess in der Produktion, S. 17, S. 43 und S. 67] sowie LEAD-Kriterium 1 in Kapitel 5.3.4.4 und DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen wertorientierter Führung, S. 2]

194 Hierzu wird vor allem die Methode Führen mit Zielen als zentrales Element hervorgehoben. Die Methode Führen mit Zielen wird in fast allen Begleitunterlagen zur Führung genannt und erlangt sowohl in Häufigkeit der Nennung als auch in der Hervorhebung im Text einen besonderen Stellenwert. Nur bei richtiger und kompetenter Anwendung dieser Methode kann von effektiver Führung gesprochen werden. Daher wird die Methodische Kompetenz, d. h. die richtige Anwendung der Methode Führen mit Zielen über die Begleitunterlagen zur Führung im Unternehmen beschrieben und in den FKT (Beispiel Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter], oder Mader [Verbindliches Führen von Teams] oder Lüders & Partner [TVP – Teil 2]) geübt.

195 Vgl. Aussagen von Bidlingmaier in DaimlerChrysler [Newsletter: value-based-management, 2000, S. 2]

system wieder, es ist Symbol für den gesamten Werttreiberprozess und die entscheidende Größe für aktiv eingreifende Führung, um die Unternehmensinteressen zu vertreten.

„Wesentlich für die Umsetzung der Wertorientierten Führung im Konzern ist, dass letztlich nur ein durchgängiger Ansatz Erfolg bringen kann. In allen Einheiten muss auf Basis der spezifischen Kompetenzen und in Eigenverantwortung beurteilt werden, wo Ansatzpunkte für Wertsteigerungen vorhanden sind und wie sich diese bestmöglich nutzen lassen.“¹⁹⁷

Besonders bei Entwicklungs- und Herstellungsprozessen gilt es die Wertorientierte Führung zu berücksichtigen, da hier unterschiedlichste Interessen und Interessensvertreter gefordert sind, eine kooperative und partnerschaftliche Zusammenarbeit zu gewährleisten. Neben den Materialkosten sind die Personalkosten die wesentlichen Kostentreiber und bilden gleichzeitig die größten Ressourcen und Potenziale. Die Incentivierung dient dazu, die Mitarbeiter am Erfolg zu beteiligen und Belohnungen zu ermöglichen, um diese Potenziale zu heben und um diese wesentlichen Kostentreiber zu reduzieren.

„Wichtige Kriterien für die Akzeptanz des Incentivierungssystems sind die Einfachheit bzw. Verständlichkeit des Modells, die tatsächliche Beeinflussbarkeit der Beurteilungsgrundlagen und Gerechtigkeit in der Modellanwendung.“¹⁹⁸

Es ist die Aufgabe der Führungskraft hierfür eine Sensibilität zu entwickeln, da die Personalkosten häufig der Grund für auftretende Interessenskonflikte sind. Diese Sensibilisierung wird durch die FKT und das Vorleben des wertorientierten Führungskonzepts durch die eigenen Vorgesetzten erreicht. In diesem Zusammenhang werden in den FKT die Werte auch oft als Spielregeln erläutert, die das menschliche Miteinander regeln und bestimmen.

Spielregeln bieten Handlungsspielräume für Führungskräfte und Mitarbeiter und sind nur teilweise durch einen gesetzlichen Hintergrund oder unternehmenseigene Regeln (z. B. Arbeitsordnung) fixiert. Die Spielregeln menschlichen Verhaltens drücken sich stärker durch das hieraus entstehende Arbeitsklima aus. Je mehr Personen sich an die Spielregeln halten, desto besser funktioniert der Mechanismus des Zusammenlebens oder Zusammenspiels und desto erfolgreicher kann die Unternehmung funktionieren. Damit dieses Zusammenspiel im Bereich der Führung verbessert wird, sind z. B. Verhaltensregeln der Führung in den Leadership-Kriterien beschrieben.

Im Intranet der DaimlerChrysler AG zum value-based-management wird das gesamte Zusammenspiel von Führung und Mitarbeitern durch das Symbol eines Hauses (Tempels) dargestellt (siehe folgende Abbildung). Unter (bildlich) der Vision finden sich die Ziele, die wiederum durch folgende Werte und Maßstäbe für den Konzern gestützt werden. Die Aspekte von *Kundenorientierung, Innovation, Teamwork, Leistung, Offenheit, Agilität, Qualität, Schnelligkeit, Professionalität, Profitabilität und Verantwortung, Unternehmens-*

196 Gemäß DaimlerChrysler [Werttreiberprozess kompakt, o.S.] wird das Regelkreisprinzip nicht nur für die unternehmerische Führung mit Werttreiber als Stellhebel verstanden. Die Methoden Führen mit Zielen, Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiterfeedback und der Problemlösungsprozess gehen hier ebenso im Regelkreisprinzip auf. In 2001 wurde hierzu im Werk Bremen durch den damaligen Werkleiter KARR eine Reihe von FKT mit dem Titel „Führen im Regelkreis“ initiiert.

197 DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess, S. 4]

198 DaimlerChrysler [Der Werttreiberprozess – Produktion, S. 59]

wachstum und Globalität der folgenden Abbildung sollen daher in meine Analyse als genannte Aspekte eingehen.

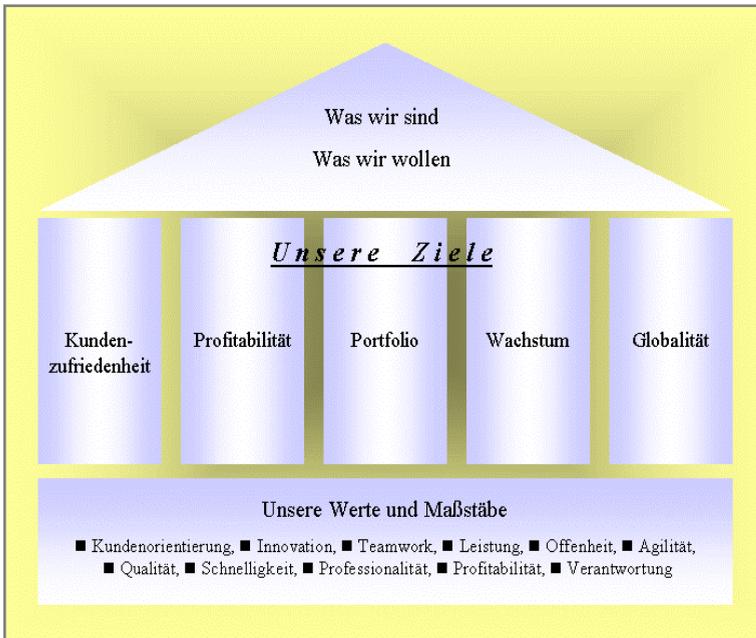


Abbildung 54: DaimlerChrysler Unternehmenshaus der Wertorientierten Führung¹⁹⁹

(Quelle: <http://intra1.daimlerchrysler.com/zentrale/value-based-management/wofinhalt/umsetzung.html> vom 05.02.2003)

Deutlich wird in obiger Abbildung, dass die Werte und Maßstäbe des DaimlerChrysler-Konzerns nicht Beständigkeit oder Sicherheit beinhalten, sondern ihren wesentlichen Focus auf die wirtschaftliche Verbesserung und Veränderung, hinsichtlich einem Käufermarkt (extern) und einem selbstverantwortlichen und leistungsorientierten Führungsdenken (intern), richten.

Am Beispiel der Pfeiderer AG haben Steiner & Grötzinger [2003, S. 32] das Dach des Hauses in den Leitgedanken, „was wir sind“ (Vision) und den Auftrag, „was wir wollen“ (Mission) getrennt. Ähnliche Anstrengungen sind in der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen zu erkennen. Hervorheben möchte ich an dieser Stelle jedoch auch nochmals, dass der zentrale Focus auf Ziele gerichtet ist und damit auf der Anwendung der Methode Führen mit Zielen liegt. Von daher erhält der Aspekt der *Klärung und Vereinbarung von Zielen* hier eine weitere Nennung für meine Analyse. Dies ist insofern gerechtfertigt, da die begleitende Beschreibung des DaimlerChrysler Unternehmenshauses diese Methode (Führen mit

¹⁹⁹ Die Form des Unternehmenshauses mit der strategischen Ausrichtung (Dach) und den angestrebten Zielen (Säulen) findet sich auch bei Coers [2001, S. 10] sowie den Teamentwicklungsbausteinen einzelner Bereiche wieder (Beispiele sind das sogenannte „MOC-Haus“ oder das „PLC-Haus“, das während einer Teamentwicklung durch Führungskräfte der PLC aufgebaut wurde).

Zielen) und die Ausrichtung aller Führungsaktivitäten an den Unternehmenszielen hervorhebt.

5.3.4.7 Fazit vermittelter Führungsmethoden

Zusammenfassung vermittelter Führungsmethoden		
Nr.	Aspekt	N
1	Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern	16
2	Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO)	8
3	Konflikte aktiv und positiv managen (inkl. Mutiger Auseinandersetzung mit MA)	3
4	Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen	4
5	Offensive prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln im Regelkreis	9
6	Anerkennung geben, belohnen, bestrafen, Respekt und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüberbringen	3
7	Teambildung vorantreiben und Teamklima (Stolz, Zusammengehörigkeitsgefühl etc.) verbessern	3
8	Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen)	2
9	Kooperationspartner und Kontakte kennen und nutzen	1
10	Situativ angepasste Führung, Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht werden (Vielfalt als Chance)	1
11	MPS-Methoden nutzen und umsetzen	1
12	Qualitätsorientiert handeln	2
13	Methodische Fähigkeiten	1
14	Eigener Persönlichkeit bewusst sein (Vorbildfunktion)	0
15	Fachliche Kompetenz	0
16	Projektmanagement	0
17	Aufgaben und Rollen klären sowie die Bedeutung der Arbeit bewusst machen	0
18	Arbeitsrecht als Verständnis und Lösungsansatz für das tägliche Führungshandeln nutzen	0
19	Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz	5
20	Vertrauensvoll und verantwortungsbewusst arbeiten sowie Vertrauen bei MA schaffen	2
21	MA motivieren, Sinn vermitteln, Anreize schaffen	2
22	Anwesenheitsverbesserung, Stärke des gesamten Teams einsetzen, Kontakte auch bei Krankheit halten	1
23	Bei Aufgabenübertragung auch Verantwortung und Entscheidungsfreiräume delegieren und zu Selbstständigkeit leiten	2
24	Information zeitnah weitergeben, Transparenz und Offenheit schaffen	3
25	MA richtig, d. h. nach Fähigkeiten, Kenntnissen, und Leistungen entsprechend einsetzen	1
26	Entwicklung, Betreuung, Förderung und Qualifizierung von MA sowie Auswahl für weiterführende Tätigkeiten	5
27	Verbindlich und konsequent handeln, Verlässlichkeit	0
28	Veränderungen managen, Schnelligkeit und Innovationen fördern und fördern	7
29	Planen, Organisieren, Zeitbudget managen	4
30	Kundenorientierung	1
31	Führung „vor Ort“	0
32	Visionen und Strategien entwickeln	4
33	Emphatisches Verhalten	1
34	Mutiges Vorgehen	1
35	Organisations- und Teamorientierung	3
36	Professionalität	1
37	Entscheidungen schnell und nachvollziehbar treffen	3
38	MA unterstützen, beraten und Hilfestellung leisten	1
Σ	Summe Nennungen über alle Aspekte	101

Tabelle 31: Zusammenfassung vermittelter Führungsmethoden
(Quelle: der Verfasser)

Aus der Summe aufgezeigter Methoden, die im Werk Bremen für ein erfolgreiches Führungsverhalten vermittelt werden, lässt sich folgende tabellarische Zusammenfassung aufstellen. Für die vermittelten Führungsmethoden ergibt sich eine Summe von 101 Nennungen. Besonders beachtenswert ist die Nennungshäufigkeit und signifikante Gewichtung der „unternehmerischen Führung“ [1] und der Ausrichtung des Führungshandelns an den Werttreibern des Unternehmens. Eng damit verbunden ist die Methode „Führen mit Zielen“ [2], die zwar in ihrer Häufigkeit hier nur acht Nennungen erhalten hat, damit jedoch noch zu den wesentlichen und am häufigsten vermittelten Methoden gehört. Ebenso häufig werden die Methoden des „offensiven Problemlösungsprozesses, denken und handeln im Regelkreis“ [5] und des „Veränderungsmanagement, Innovationen fordern und fördern“ [28] genannt. Bislang in der Führungsvermittlung genannte Aspekte wie „Führung vor Ort“ [31], Verbindlich, Konsequenz und Verlässlichkeit“ [27], „Nutzung des Arbeitsrechts“ [18], „Aufgaben und Rollenklärung“ [17], „Projektmanagement“ [16], „fachliche Kompetenz“ [15] und das „Bewusstmachen der eigenen Person, bzw. Vorbildfunktion“ [14] erhielten keine Nennung.

Mittlere Nennungshäufigkeit (4–5 Nennungen) erhielten die Aspekte „Feedback“ [4], „Kommunikation“ [19], „Entwicklung, Betreuung und Qualifizierung der MA“ [26], „Planen, Organisieren und Zeitbudget managen“ [29] und „Visionen und Strategien entwickeln“ [32].

Im folgenden Abschnitt habe ich die Kernaspekte der gesamten Führungsvermittlung zusammengetragen, um sie danach besser mit den Rückmeldeinstrumenten (Anhaltsgrößen für den Führungserfolg, siehe Kapitel 4) zur Führungsperformance vergleichen zu können.

5.3.5 Zusammenfassende Stellungnahme zur vermittelten Führung

Für die Synopse von Aspekten der Führungsvermittlung greife ich in diesem Kapitel die Kernpunkte aus Kap. 5.3 heraus, die das wesentliche Verständnis von erfolgsbedingenden Aspekten der Führung im Unternehmen beschreiben und sich im späteren Verlauf meiner Untersuchung für den Vergleich mit den Inhalten der Rückmeldeinstrumente anbieten. Für meine Untersuchung habe ich die inhaltliche Analyse wie folgt gestaltet:

Die quantitative Zuordnung aller genannten Aspekte (Häufigkeit der Nennung $N = 1$) der Kapitel 5.3.1 bis 5.3.4 habe ich in Tabellen zusammengefasst. Aufgrund der Übernahme von zentralen Abbildungen aus FKT oder den Kernaspekten der Begleitunterlagen der FKT und den Beschreibungen und Leitfäden des firmeneigenen Intranets kann eine relativ hohe Reliabilität gewährleistet werden. Bei der Zusammenfassung der tabellarisch dargestellten Aspekte der Führung ergaben sich Häufigkeiten durch die entsprechenden Nennungen. Bei der Auszählung der Nennungen von erfolgsbedingenden Aspekten der Führung ergaben sich insgesamt 242 Nennungen, die sich zu 38 Aspekten clustern ließen. In der nachfolgenden Tabelle sind daher jeweils ein Aspekt und die Häufigkeit der Nennung (N) des Aspektes sowie ein Gewichtungsfaktor (GF) des Aspektes dargestellt. Der Gewichtungsfaktor ergibt sich durch die prozentuale Beziehung zwischen Nennung eines Aspektes zu der Summe aller Nennungen. Als Beispiel ergibt sich für die „Wertorientierte Führung“ [1] bei 28 Nennungen dieses Aspektes und einer Summe aller Nennungen von 242 ein Gewichtungsfaktor von 0,116.

$$GF_{\text{Wertorientierte Führung [1]}} = \frac{\text{Nennungen des einzelnen Aspektes}}{\text{Summe aller Nennungen}} = \frac{28}{242} = 0,116$$

Der Gewichtungsfaktor (GF) ist für die weitere Diskussion der Inhalte in Kapitel 5 wichtig, da er eine relative Unabhängigkeit von den unterschiedlichen Summen der Nennungen vermittelter und bewerteter Führung ermöglicht. Aufgrund der Nennungen einzelner Aspekte und deren Gewichtung lässt sich eine Rangfolge erstellen, welche in der nachfolgenden Tabelle dargestellt ist.

Der meistgenannte Aspekt innerhalb der vermittelten Führung ist der wesentliche Grundsatz von „Wertorientierter Führung“ [1] in der DaimlerChrysler AG und die in der Managementliteratur oft zu findende und bevorzugte Methode²⁰⁰ „Führen mit Zielvereinbarungen“ [3]. Ebenso häufige Nennungen wie MbO erhielt der Aspekt „Feedback und Leistungsbeurteilung“ [2]. Mit einem knappen Abstand von 2 Nennungen folgen „Dialogische Kommunikation“ [5] und „Konflikte aktiv und positiv managen“ [4]. Mit einem weiteren Abstand folgt „offensive und prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln nach dem Regelkreisprinzip“ [6]. Hiernach macht sich eine deutliche Verringerung der Nennungen bemerkbar. Mit 4 Nennungen weniger als das „Denken und Handeln im Regelkreis“ [6], jedoch noch im oberen Drittel der Gewichtungen liegen „Selbstreflexion“ [7] und „Veränderungsmanagement“ [8]. Diese ersten 8 Aspekte von insgesamt 38 Aspekten (d. h. ein fünftel aller Aspekte) machen eine Gewichtung von $GF = 0,506$ aus (die Hälfte der Gesamtgewichtung).

Während die starke Gewichtung der Rolle als „Veränderungsmanager“ [8], d. h. der Wandel und die Innovation bei Gebert [2000] z. B. als einer der Haupterfolgsfaktoren für optimale Führung vermittelt wird²⁰¹, wird bei der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen in besonderem Ausmaß die „Wertorientierte Führung und das unternehmerische Denken und Handeln zur Steigerung von Produktivität“ [1] als der wesentliche Erfolgsfaktor vermittelt. Unter dieses priorisierte Denken und Handeln im Sinne von Werttreibern fallen die Führungsrollen Intrapreneurship und Effizienzmanager, wie sie nach Hohl [1996] und Alfi [2002] beschrieben sind. Denkbar ist auch, dass die Aspekte „Kundenorientierung“ [32] und „Qualitätsorientierung“ [12] unter die Wertorientierte Führung fallen können, da innerhalb der wertorientierten Führung das Zieldreieck von Kostensenkung, Qualitätsverbesserung und Termineinhaltung (im Sinne von Kundentreue) innerhalb der Produktion angesprochen wird. Würde man Aspekt [12] und [32] auch zur wertorientierten Führung hinzuzählen, so erhielte die wertorientierte Führung insgesamt 36 Nennungen und einen Gewichtungsfaktor von $GF = 0,149$ und die wesentlichen Aussagen und Erkenntnisse aus der Tabelle blieben weiterhin erhalten.

200 Vergleiche hierzu auch Kapitel 3.5.3

201 Gebert [2002, S. 1] schreibt hierzu: „Durch mehr Innovation in allen betrieblichen Funktionsbereichen sollen Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung in die Lage versetzt werden, in einer hyperkompetitiven Umwelt wettbewerbsfähig zu werden und zu bleiben“.

Zusammenfassung der Aspekte der Führungsvermittlung			
Nr.	Aspekt	N	GF
1	Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern	28	0,116
2	Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen	17	0,074
3	Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO)	17	0,070
4	Konflikte aktiv und positiv managen (inkl. Mutiger Auseinandersetzung mit MA)	15	0,062
5	Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz	15	0,062
6	Offensive prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln im Regelkreis	13	0,054
7	Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen)	9	0,037
8	Veränderungen managen, Schnelligkeit und Innovationen fördern und fördern	9	0,037
9	Teambuilding vorantreiben und Teamklima (Stolz, Zusammengehörigkeitsgefühl etc.) verbessern	7	0,029
10	Situativ angepasste Führung, Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht werden (Vielfalt als Chance)	7	0,029
11	Anerkennung geben, belohnen, bestrafen, Respekt und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüberbringen	6	0,025
12	Qualitätsorientiert handeln	6	0,025
13	Entwicklung, Betreuung, Förderung und Qualifizierung von MA sowie Auswahl für weiterführende Tätigkeiten	6	0,025
14	Visionen und Strategien entwickeln	6	0,025
15	Kooperationspartner und Kontakte kennen und nutzen	5	0,021
16	Aufgaben und Rollen klären sowie die Bedeutung der Arbeit bewusst machen	5	0,021
17	Vertrauensvoll und verantwortungsbewusst arbeiten sowie Vertrauen bei MA schaffen	5	0,021
18	MA motivieren, Sinn vermitteln, Anreize schaffen	5	0,021
19	Bei Aufgabenübertragung auch Verantwortung und Entscheidungsfreiräume delegieren und zu Selbstständigkeit leiten	5	0,021
20	Information zeitnah weitergeben, Transparenz und Offenheit schaffen	5	0,021
21	Planen, Organisieren, Zeitbudget managen	5	0,021
22	MPS-Methoden nutzen und umsetzen	4	0,017
23	Methodische Fähigkeiten	4	0,017
24	Eigener Persönlichkeit bewusst sein (Vorbildfunktion)	4	0,017
25	Fachliche Kompetenz	4	0,017
26	Organisations- und Teamorientierung	4	0,017
27	Arbeitsrecht als Verständnis und Lösungsansatz für tägliche Führungshandeln nutzen	3	0,012
28	Anwesenheitsverbesserung, Stärke des gesamten Teams einsetzen, Kontakte auch bei Krankheit halten	3	0,012
29	MA richtig, d. h. nach Fähigkeiten, Kenntnissen, und Leistungen entsprechend einsetzen	3	0,012
30	Entscheidungen schnell und nachvollziehbar treffen	3	0,012
31	Emphatisches Verhalten	3	0,012
32	Kundenorientierung	2	0,008
33	Verbindlich und konsequent handeln, Verlässlichkeit	2	0,008
34	Mutiges Vorgehen	2	0,008
35	Professionalität	2	0,008
36	Projektmanagement	1	0,004
37	MA unterstützen, beraten und Hilfestellung leisten	1	0,004
38	Führung „vor Ort“	1	0,004
Σ	Summe Nennungen über alle Aspekte	242	1

Tabelle 32: Zusammenfassung aller Aspekte vermittelter Führung
(Quelle: der Verfasser)

Die beiden Items „Qualitätsorientierung“ [12] und „Kundenorientierung“ [32] können auch auf die Bereitstellung von internen Dienstleistungen und auf die Führung selbst bezogen werden und erhalten damit einen doppelten Sinn. So wird in der Mitarbeiterbefragung eine Rückmeldung darüber gegeben, ob sich der Mitarbeiter bei internen Prozessen wie ein „Kunde behandelt“ fühlt.

Qualität wiederum erhebt mehr Aspekte als die reine Auslieferqualität des Produktes, es werden dabei genauso Dienstleistungs- oder Betreuungsqualität umschrieben²⁰². In der Auflistung sind daher beide Items von der wertorientierten Führung getrennt gehalten, um die einzelnen Aspekte der Rückmeldeinstrumente differenzierter erschließen zu können.

Eine nur sehr geringe Gewichtung erhielten die Aspekte „Projektmanagement“ [36], „Mitarbeiter unterstützen, beraten und Hilfestellung leisten“ [37] und „Führung vor Ort“ [38]. Besonders letzterer Aspekt verwundert mit einer solch geringen Gewichtung, da die „dialogische Kommunikation“ [5] und das „aktive Angehen von Konflikten (auch mit Mitarbeitern)“ [4] sehr hoch gewichtet ist und im Grunde dieser Tätigkeit nur „vor Ort“ richtig durchgeführt werden können.

Auch eher sozial geprägte Aspekte wie „Persönlichkeit und Vorbildfunktion“ [24], „Emphatisches Verhalten“ [31], „Verbindlichkeit und Verlässlichkeit“ [33] sind niedrig gewichtet. Dies wiederum zeigt, dass der wesentliche Focus auf den wirtschaftlichen Zielen der Organisation liegt.

Es muss ferner davon ausgegangen werden, dass nicht alle Aspekte der vermittelten Führung abgebildet worden sind, da allein während der schriftlichen Verfassung dieser Untersuchung neue FKT und neue Leitlinien entstanden sind oder entstehen und wieder neue Aspekte hinzukommen, die das Ergebnis leicht verändern könnten. Dies hat mich dazu veranlasst auch eine Abweichung zu bedenken, die das Ergebnis um diese Abweichung relativiert. Aufgrund der von Gauss aufgestellten Theorien über die Kernaussagen und deren Abweichung darf hier von einer Standardabweichung von einem Sigma ausgegangen werden. Zu den hier erfassten Nennungen besteht pro Aspekt jeweils eine Abweichung $s_{(x)}$. Diese Standardabweichung zu den Nennungen eines Aspektes berechnet sich wie folgt:

$$s_{(x)} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x - M)^2}{n}}$$

mit x = Messwert (d. h. Nennungen pro Aspekt)

M = Mittelwert (242 Nennungen für 38 Aspekte) entspricht ca. 6,368 Nennungen p. Aspekt

n = Umfang aller Messungen (hier 242 Nennungen)

$s_{(x)}$ = Standardabweichung je Aspekt

Beispielhaft errechnet sich eine Standardabweichung für die Nennungen zur „Wertorientierten Führung“ [1] wie folgt:

$$s_{(x)} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (28 - 6,368)^2}{242}} = 1,39$$

202 Vgl. Kneer et al. [1997]

So kann für den signifikant hoch gewichteten Aspekt der „Wertorientierten Führung“ [1] eine Standardabweichung von $s_x = 1,39$ festgestellt werden (d. h. eine Abweichung von ca. 1,39 Nennungen bei 28 analysierten Nennungen), wodurch die Aussage der Tabelle unverändert bleibt.

Selbst bei einer sechsfachen Standardabweichung also $s_{6x} = 8,34$, (d. h. 6 Sigma²⁰³) der Nennungen für die „Wertorientierte Führung“ [1] bliebe die „Wertorientierte Führung“ weiterhin meistgenannt und somit die Aussage der Tabelle bestehen. Auch für die anderen Aspekte bleibt die Abweichung (hier jeweils für ein Sigma) signifikant klein und die Aussage bestätigt, dass sich in der Gewichtung der Aspekte keine Veränderung ergeben würde.

Um nun die gewichteten Aspekte der vermittelten Führung mit den Aspekten der Rückmeldemethoden zu vergleichen, werde ich die Rückmeldemethoden in dem nächsten Kapitel zunächst analysieren.

5.4 Synopsis der Führungsbewertung im Unternehmen

Für die Analyse der Führungsbewertung werde ich die in Kapitel 1 aufgezeigten Abgrenzungen der Rückmeldemethoden nochmals vertiefen.

- a.) Die Führungsperformance wird mittels der LEAD-Bewertung als Leadershipverhalten der Führungskraft zurückgemeldet.
- b.) Der Führungskraft wird mittels der Zielerreichungsbilanz der Zielvereinbarung der Führungserfolg (im Sinne eines Organisationserfolgs) zurückgemeldet.
- c.) Das Führungsverhalten wird zusätzlich mittels MAB und MAF (als Zufriedenheit über das Führungsverhalten aus Sicht der Mitarbeiter) zurückgemeldet.

Ich möchte die hier genannten drei unterschiedlichen Rückmeldemethoden heranziehen, um eine gesamtheitliche Aussage erfolgsversprechender Aspekte aus der Bewertung der Führung zu treffen. Generell gilt dabei eine Systematik, die im Werk Bremen für eine differenzierte und systematische Rückmeldung genutzt wird und sich auf fixierte (siehe oben a. bis c.) Bewertungsmöglichkeiten stützt²⁰⁴. Es werden besonders die qualifizierbaren Messgrößen als wesentlicher Aspekt untersucht. Dennoch sind die quantifizierbaren Messgrößen nicht außer Acht zu lassen, da sie als „objektive“ Messgrößen (was noch zu hinterfragen ist) in die Bewertung von Führungserfolg und Führungsperformance eingehen und den größten Teil der Zielerreichungsbilanz der Zielvereinbarungen im Werk Bremen ausmachen. Quantifizierbare Ziele und Messgrößen stellen zudem eine Vereinfachung bei der Generierung von Kennzahlen und Absolutwerten dar²⁰⁵, die besonders für visualisierte Schaufeln der Zielerreichung in Produktionsbereichen genutzt werden. Analog den Ausführungen in Kapitel 2.5.6 werden den Führungskräften mögliche Bewertungseffekte vermittelt²⁰⁶, so dass sich jede Führungskraft die theoretischen Kenntnisse darüber aneignen

203 Ich habe hier bewusst die Abweichung von 6 Sigma angenommen, da 6 Sigma im Unternehmen der DaimlerChrysler AG oftmals mit dem Null-Fehler-Ziel bzw. dem Total Quality Management (TQM) in Verbindung gebracht wird, wonach der Prozess stabil und möglichst fehlerlos verlaufen soll. 6 Sigma soll hier lediglich darauf hinweisen, dass selbst bei hoher Abweichung die Aussage stabil bleibt.

204 Vgl. hierzu auch Abbildung 5 in Kapitel 2.5.1

205 Vgl. DaimlerChrysler [Zielvereinbarung im Kontext Wertorientierter Führung, S. 27]

206 Vgl. DaimlerChrysler [Leistungsbeurteilung, S. 11f]

kann. In der Praxis zeigen sich dennoch deutliche Unterschiede in der Bewertung durch unterschiedliche Personen.

Um der Unterschiedlichkeit der Führungskräfte gerecht zu werden und dennoch standardisierte, individuelle Rückmeldungen zu ermöglichen, setzt das Werk Bremen zweidimensional standardisierte Instrumente ein:

- Rückmeldung der Mitarbeiter aus der Mitarbeiterbefragung und dem Mitarbeiterfeedback
- Rückmeldung der Vorgesetzten mittels der LEAD-Performanceeinschätzung und der Zielerreichungsbilanz der Zielvereinbarung innerhalb des LEAD-Prozesses sowie die Parallelbewertung durch andere Vorgesetzte

In den nächsten Kapiteln werde ich die Rückmeldungen der Mitarbeiter und die Rückmeldungen der Vorgesetzten analysieren.

5.4.1 Rückmeldung zur Führung durch Mitarbeiter aus MAB & MAF

Gemäß DaimlerChrysler-Leitfaden zum MPS-Methodenpaket „Führung“ [S. 22] soll die Mitarbeiterbefragung „den Werkentwicklungsprozess beschleunigen und unterstützen.“ Die Rückmeldungen der Mitarbeiterbefragung sind Grundlage für Handlungsfelder, die im Sinne von „soft facts“ der Zielvereinbarung Erwartungen an das Führungsverhalten beinhalten. Sie bieten kreative Impulse für die Unternehmensentwicklung²⁰⁷.

Von den Instrumenten Zielvereinbarung und LEAD-Beurteilung abweichend, beeinflusst die Rückmeldung aus der MAB nur sekundär den Grad der Zielerreichung und damit die Höhe von Incentivierungen. In Anlehnung an den Führungsprozess und der Rückmeldung zur Führungsperson ist die MAB ein begleitendes Instrument im Führungsprozess. Die aus den Rückmeldungen entstandenen Handlungsfelder²⁰⁸ werden zu priorisierten Aufgaben von Führungskräften und Mitarbeitern. Diese Handlungsfelder sind zugleich Thema der Dialoge und Regelkommunikationen sowie Teilzielen der Zielvereinbarung. In der Mitarbeiterbefragung werden folgende Themenfelder abgefragt:

- Arbeitsbereich und Arbeitsbedingungen des Mitarbeiters
- Berufliche Anerkennung und Entwicklungsmöglichkeiten
- Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen inklusive der Kommunikationsflüsse
- Bezahlung, Sozial- und Zusatzleistungen
- Zusammenarbeit mit Vorgesetzten
- Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen

207 Seils [Kraft der Vision, Motivationsstufen o.S.] und Mader [Verbindliches Führen einzelner Mitarbeiter, S. 4] und Mader [Verbindliches Führen von Teams, S. 12]

208 Die 2002 identifizierten Handlungsfelder waren folgende Fragen:

Wenn ich als Mitarbeiter etwas von anderen Bereichen/Gruppen im Werk benötige, werde ich wie ein Kunde behandelt.

In unserem Center werden Entscheidungen schnell und nachvollziehbar getroffen.

Mein direkter Vorgesetzter bespricht mit mir ausreichend oft, wie er meine Leistung einschätzt.

Unsere Maßnahmen aus der Regelkommunikation und den Gruppengesprächen werden konsequent umgesetzt.

Vgl. hierzu auch die Auswertung der Mitarbeiterbefragung Juni 2002 der Firma HRC

- Einstellung zu werks-/centerbezogenen Veränderungsprozessen
- Zufriedenheit mit erreichter Veränderung aus der vorangegangenen Befragung bzw. aufgedeckten Handlungsfeldern²⁰⁹

Die Themenfelder umschreiben wesentlich mehr als nur die Rückmeldung zum Führungsverhalten der Führungskraft, obgleich diese Rückmeldung einen Schwerpunkt innerhalb der Mitarbeiterbefragung darstellt.

Fragen zur Führung aus der MAB	
1. Alle Mitarbeiter zum Oberbegriff Führung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ In unserem Center werden Entscheidungen schnell getroffen ➤ In unserem Center sind Entscheidungen nachvollziehbar ➤ Mein direkter Vorgesetzter macht ganz klar, was er von unserer Arbeitsgruppe erwartet. ➤ Mein direkter Vorgesetzter bespricht mit mir ausreichend oft, wie er meine Leistung einschätzt. ➤ Mein direkter Vorgesetzter unterstützt mich aktiv bei der Umsetzung meiner Ziele ➤ Ich bin zufrieden, wie mein direkter Vorgesetzter mit der Rückmeldung (Anerkennung und Kritik) durch seine Mitarbeiter umgeht ➤ Durch meinen direkten Vorgesetzten bekomme ich bei meiner Arbeit genügend Wertschätzung und Anerkennung für meine Leistungen
2. Alle MA zu sonstigen Themen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mein direkter Vorgesetzter ist für mich Vorbild bei der Umsetzung des MPS ➤ Ich bin zufrieden mit meinem direkten Vorgesetzten ➤ Ich bin zufrieden mit den übergeordneten Führungskräften (über meinem direkten Vorgesetzten) ➤ Unsere Werks- und Centerleitung tut alles um Arbeitsplätze am Standort zu sichern.
3. Nur Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durch meinen direkten Vorgesetzten weiß ich, wie meine Leistungen als Führungskraft gesehen werden. ➤ Mein direkter Vorgesetzter schafft die wesentlichen Rahmenbedingungen, die mir eine zielgenaue Führung meines Bereiches erlauben. ➤ Mein direkter Vorgesetzter legt Wert darauf, dass in meinem Verantwortungsbereich die Prinzipien des MPS konsequent umgesetzt werden. ➤ Mein direkter Vorgesetzter und ich haben ein Gespräch über meine weitere Entwicklung geführt. ➤ Meine Ziele sind im Rahmen einer Zielvereinbarung klar formuliert. ➤ Mein direkter Vorgesetzter gibt mir unterjährig Rückmeldungen zum Stand meiner Zielerreichung ➤ Durch meinen direkten Vorgesetzten bin ich über Betriebsvereinbarungen Langzeitkonten, Teilzeit, Qualifizierung und Chancengleichheit informiert.

Tabelle 33: Fragen zur Führung aus der MAB
(Quelle: DaimlerChrysler [Antworten gesucht – Die Mitarbeiterbefragung 2003])

Für die vorgelegte Untersuchung gehe ich nicht weiter auf den Durchführungsprozess ein, da dieser gewissen Richtlinien und Betriebsvereinbarungen unterliegt und für die vorliegende Arbeit nicht weiter von Bedeutung ist. Wichtiger ist der inhaltliche Bestandteil, die Analyse des Fragenkatalogs der MAB. Die Aufbereitung der inhaltlichen Aspekte des Fragenkatalogs kann mit anderen Rückmeldeinstrumenten und dem vermittelten Führungsverhalten verglichen werden. Hierzu sind alle Fragen, die explizit zum Vorgesetzten und

²⁰⁹ Vgl. DaimlerChrysler [Broschüre zur Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Wertorientierten Führung, S. 13]

dessen Verhalten in der MAB gestellt werden, herausgefiltert. Eine Unterteilung ist nur insofern vorgenommen, als dass der dritte Fragenanteil der obigen Tabelle nur von Führungskräften (E1 bis E5) beantwortet wird, während der erste und zweite Teil der folgenden Tabelle entsprechend für alle Mitarbeiter und Führungskräfte vorgesehen ist. Alle hier dargestellten Fragen sollen als Auszug aus dem Gesamtfragenkatalog der MAB in meiner Analyse berücksichtigt werden und stellen erfolgsbedingende Führungsaspekte aus Sicht der Mitarbeiter dar.

Die Rückmeldungen geben Aufschluss über die Wahrnehmung des Führungsverhaltens durch die eigenen Mitarbeiter. Zusätzlich wird in der Auswertung ein Quervergleich zur jeweiligen Gesamtauswertung der Abteilung, des Centers, Werkes bzw. anderer Bereichseinheiten angeboten. Die Methode MAB kann gezielt eingesetzt werden, um die Umsetzung der erwünschten Führungsmethoden abzufragen und um gleichsam die Wirkungskontrolle im Sinne der Wahrnehmung von Veränderungen durch die Mitarbeiter zu ermöglichen. Eine situative Beeinflussung durch Faktoren, die zum Zeitpunkt der Befragung auf den Mitarbeiter oder die Führungskraft wirken, ist nicht auszuschließen. Daher sollte die Varianz der Rückmeldungen bei der Auswertung mit beachtet werden. Der ganzheitlich betrachtete Interaktionsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kann einzelne Fragen überlagern²¹⁰. Für die MAB des Werkes Bremen lässt dies den Schluss zu, dass die Antworten nur bedingt über die wechselseitige Interaktion und entsprechend über den Führungserfolg Aufschluss geben können.

Die Wirkung der Rückmeldungen wird erst mit den in den nächsten Jahren folgenden Befragungen deutlich, die in ihren Auswertungen auf Tendenzen der Veränderung, Bestätigung oder dem Aufzeigen von Handlungsfeldern hinzielen. Zunehmend werden die Handlungsfelder oder abgeleiteten Maßnahmen aus der MAB in die Zielvereinbarung verankert und zur Leistungsmessung der Führungskraft herangezogen. Dabei kann der Grad der positiven Zustimmung zu einem Handlungsfeld als quantitative Messgröße in die Bewertung des Führungserfolges mit eingehen. Ein weiteres Tool zur Rückmeldung von Verhalten und Leistung durch die Mitarbeiter stellt das Mitarbeiterfeedback dar.

Das Mitarbeiterfeedback (MAF) ist ein personalpolitisches Instrumentarium, das einen methodischen Raum liefert, um Rückmeldungen von Mitarbeitern an die Führungskraft zu ermöglichen. Im Gegensatz zum allgemein gehaltenen Begriff „Feedback“ als eine mögliche, beidseitig gerichtete Rückmeldung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, stellt das MAF eine systematische, standardisierte Vorgehensweise zur einseitigen Rückmeldung von Mitarbeiter zur Führungskraft dar. Die Rückmeldung basiert dabei auf Beobachtung und Wertung des Führungsverhaltens und ist in einer schriftlich standardisierten Form fixiert.

Der Focus der Gesprächslandschaft ist dabei die Führungssituation bzw. das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit im Tagesgeschäft. Zielsetzung des MAF ist neben der gegenseitigen Information über wahrgenommene Verhaltensmuster, die „... Erfolgsrezepte zu sichern und für die aufgetretenen Probleme gemeinsam nach Lösungen zu suchen“.²¹¹

210 Graen & Uhl-Bien [1995, S. 237] haben hierzu versucht Überlagerungseffekte bei der MAB anhand von Fragen und vorgegebener Antworten auf der Meta-Ebene als wechselseitige Beeinflussung zu berücksichtigen. Die Konstruktgültigkeit der Untersuchung von Graen & Uhl-Bien wird jedoch kritisch betrachtet [Gebert 2002, S. 145].

211 <http://intra5.daimlerchrysler.com/zentrale/p/ressort/bereiche/pap/wof/510.html> vom 20.10.2002

Hierfür werden in allen Centern des Werkes Bremen der DaimlerChrysler AG gemäß dem Masterplan des Werkes über alle Führungsebenen sowie zwischen Führungsebene 5 und Mitarbeitern Feedbackgespräche durchgeführt, die entkoppelt von Leistungsbeurteilungsgesprächen über das Jahr verteilt stattfinden sollen. Das Mitarbeiterfeedback wird auch im Werttreiberprozess (Führen im Regelkreis) als Möglichkeit der Initiierung von Maßnahmen angesehen (siehe folgende Abbildung).

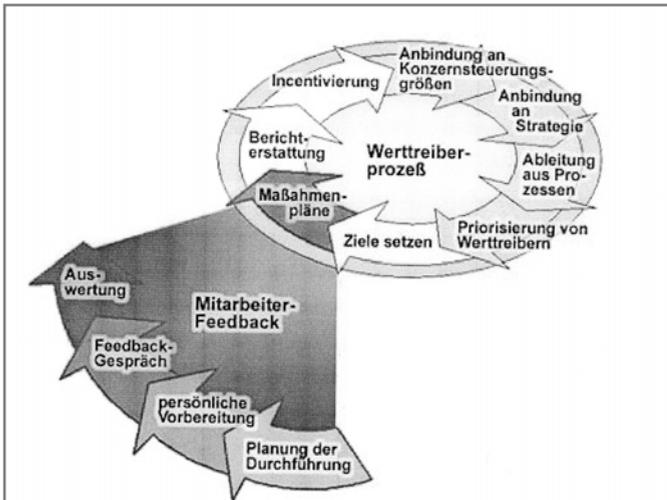


Abbildung 55: Mitarbeiterfeedback im Rahmen von WOF

(Quelle: http://intra5.daimlerchrysler.com/zentrale/p/ressort/bereiche/pap/wof/510_518.html)

Die Durchführung des Mitarbeiterfeedbacks wird im Werk Bremen durch einen vorgegebenen Feedbackbogen gestaltet, der Platz für offene Rückmeldungen und eigene Beobachtungen der Mitarbeiter lässt. Für die Einschätzung steht den Mitarbeitern eine fünfstufige Skala von ++ (bedeutet: trifft voll zu) bis - - (bedeutet: trifft gar nicht zu) zur Verfügung. Die Fragen zum Aspekt Führung und zur Führungskraft sind für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung, da hieraus ein Vergleich mit anderen Rückmeldeinstrumenten gezogen werden kann. Nachfolgende Tabelle stellt die Überschriften der Themengebiete im MAF dar. Die ausgewerteten Kernaspekte des Fragebogeninhaltes aus Anhang 2 gehen im Sinne einer qualitativen Synopse in die Zusammenfassung der Rückmeldung durch Mitarbeiter in Kapitel 5.4.3 ein.

Der durch die vorgegebenen Fragebögen entstandene Nutzen ist zum einen die standardisierte Einschätzung von Führungskräften und zum anderen die Anhaltspunkte für konkrete Hinweise und Rückmeldungen zu besonders wichtigen Themengebieten der Führung²¹².

²¹² Zur weiteren Vertiefung der einzelnen Fragen verweise ich auf Anhang 2.

Kontext	Item
Die Führungskraft ...	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fördert Zusammenarbeit ➤ setzt MA richtig ein und fördert sie ➤ gibt Anerkennung und Rückmeldung ➤ informiert und trifft mit den MA Vereinbarungen ➤ fordert Leistung und fördert Ideen ➤ verbessert Wirtschaftlichkeit ➤ führt Mitarbeiter und Geschäfte wertorientiert ➤ handelt kunden- und umweltorientiert

Tabelle 34: Abgefragte Aspekte im Mitarbeiterfeedback
(Quelle: Feedbackbogen Werk Bremen – siehe Anhang 2)

Neben der Rückmeldung der Mitarbeiter ist die Rückmeldung durch übergeordnete Vorgesetzte für die Verhaltensorientierung der Führungskräfte von erheblicher Bedeutung.

5.4.2 Rückmeldung durch übergeordnete Führungskräfte

Die Rückmeldung der übergeordneten Führungskräfte untersuche ich anhand von zwei Rückmeldeinstrumenten. Hierbei handelt es sich um die Zielerreichungsbilanz der Zielvereinbarung und um die Rückmeldung aus der LEAD-Beurteilung. Beide Rückmeldungen sollen zunächst beschrieben werden und dabei auf die inhaltlichen Aspekte analysiert werden.

5.4.2.1 Zielerreichungsbilanz zur Zielvereinbarung

Durch klar definierte Ziele für die nächsten zwölf Monate wird der Beitrag des Einzelnen und seines Bereiches beschrieben. Zielorientierung, Klarheit und Transparenz werden gestärkt. Für den Prozess der Zielvereinbarung wurde bei der DaimlerChrysler AG festgelegt, dass nicht mehr als sechs Ziele vereinbart werden sollen, wovon sich fünf Ziele auf die Geschäftsaktivitäten des Bereiches beziehen und das sechste Ziel ein Human-Ressources-Development (HRD) Ziel ist. Das HRD-Ziel hat die Entwicklung des geführten Bereiches und der Mitarbeiter sowie des Stelleninhabers im Focus (vgl. hierzu Kapitel 5.3.4.3).

Ziele sollen im Unternehmen als Steuergrößen verstanden werden, sie sollen daher konkret und messbar sein. Insbesondere qualitative Ziele erfordern die Definition des richtigen Maßstabs. Durch eine eindeutige Festlegung der Messgrößen kann der Zielerreichungsgrad einfacher festgestellt und vom Mitarbeiter akzeptiert werden. Die Ziele werden im Laufe des Jahres durch Vorgesetzte und Mitarbeiter überprüft und eventuell angepasst. Am Ende des Jahres wird gemeinsam die Zielerreichung besprochen. Die Ergebnisse dieser Überprüfung münden in die Performance-Bewertung, indem der Zielerreichungsgrad auf dem Performance-Formular dokumentiert wird.

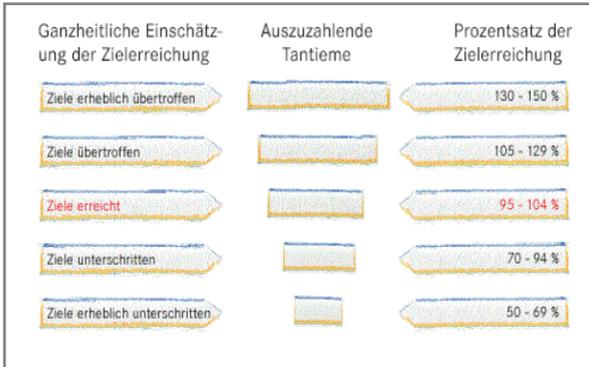


Abbildung 56: Die fünf Bewertungsstufen der Zielerreichung (Werte für Ebene 4)
 (Quelle: DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Rahmen Wertorientierter Führung, S. 50])

Der Prozentsatz der Zielerreichung lässt sich meist nur über die quantitative Messgröße einzelner Kriterien herleiten.

„Erfahrungen zeigen, dass die Vereinbarung geeigneter Messgrößen gerade bei qualitativen Zielen besondere Probleme bereitet. Denn qualitative Ziele sind wesentlich schwieriger mit Messgrößen abzubilden als quantitative Ziele. Dennoch ist gerade die Vereinbarung qualitativer Ziele wünschenswert und nötig, da in vielen Unternehmensbereichen der längerfristige Erfolg von „weichen Faktoren“ abhängt.“²¹³

Die qualitativen Ziele stellen eine besondere Herausforderung dar. Sie sind nötig um den langfristigen Erfolg zu sichern aber schwieriger zu messen. Es wird daher angeraten, dass nur bei qualitativen Zielen, bei denen keine besseren Messgrößen herangezogen werden können (vgl. Skalierungsmöglichkeiten in Kapitel 2.5.4), ein zweigeteilter Maßstab angesetzt werden soll (Ziel erreicht/nicht erreicht). Die Schwierigkeit eines zweigeteilten Maßstabs ist die unzulängliche ganzheitliche Betrachtung der Zielerreichung, da hier nur eine grobe Aussage getroffen werden kann und eine Zielüberschreitung nicht vorgesehen ist oder nicht differenziert bewertet werden kann. Da der Grad der Zielerreichung Auswirkung auf die Erfolgstantieme hat, stellt sich für einen zweigeteilten Maßstab auch die Bestimmung der Incentivierungshöhe bei qualitativen Zielen problematischer dar²¹⁴. Sowohl der Zielerreichungsgrad als auch die persönliche Wirkung (ausgehend vom Verhalten der Führungskraft) auf den Bewerterkreis bedingt die ganzheitliche Bewertung einer Führungskraft. Daher darf das Führungsverhalten für die Bewertung nicht unbeachtet bleiben. In der LEAD-Performance Bewertung wird daher sowohl dem Zielerreichungsgrad als auch dem Führungsverhalten Beachtung geschenkt.

²¹³ DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Kontext Wertorientierter Führung, S. 53]

²¹⁴ Anmerken möchte ich hier, dass im mittleren Management der DaimlerChrysler AG (Führungsebene 4) die erfolgsabhängige Vergütung nicht allein von der individuellen Leistung abhängt. Der variable Teil der Vergütung hängt für diese Führungsebene sowohl vom individuellen Erfolg (70 % des variablen Anteil) als auch dem kollektiven Erfolg (30 % des variablen Anteils, also der Erfolgsbeteiligung am Unternehmensergebnis) ab. Vgl. DaimlerChrysler [Wertorientierte Führung und variable Vergütung als Chance, S. 8f].

5.4.2.2 Rückmeldung aus der LEAD-Beurteilung

Zur Rückmeldung der Führungsperformance gilt es zunächst Kriterien aufzustellen (vgl. Kapitel 2.5.5 und 2.5.6), die zum einen die gemeinsamen Werte und Maßstäbe sowie die Kultur des Unternehmens (wie z. B. Qualität, Kundenorientierung, Teamwork, Schnelligkeit, Verantwortung, Innovation und Leistung) widerspiegeln, zum anderen sollen verhaltensbeschreibende Messkriterien die Führungsperformance der Führungskräfte darstellen (vgl. Kapitel 2.5.1).

„Leadership-Kriterien sind aus der DaimlerChrysler Vision abgeleitet. Sie bilden die Grundlage, an der alle Fach- und Führungskräfte ihr Handeln entsprechend den von DaimlerChrysler vertretenen Werten und Maßstäben ausrichten.“²¹⁵

Die Leadership-Kriterien sind:

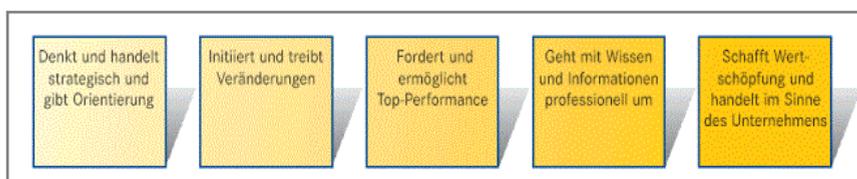


Abbildung 57: Leadership-Kriterien

(Quelle: DaimlerChrysler [LEAD, S. 10–11])

In der Performance-Bewertung wird ein Profil der fünf Leadership-Kriterien dokumentiert. Die Leadership-Kriterien können dabei weiter kommentiert und zu einer zusammenfassenden Einschätzung und Positionierung im Vergleich zu den Führungskräften derselben Ebene für das abgelaufene Jahr dokumentiert werden. Die Leadership-Kriterien bilden dabei eine Grundlage für die Vergleichbarkeit auf der gleichen Führungsebene und für den Vergleich mit anderen Führungsebenen. Es besteht jedoch eine aufgabenbezogene Anpassung an die jeweilige Führungsebene, um detaillierte Aussagen zur jeweiligen Führungsaufgabe zu treffen²¹⁶.

Die Beschreibung der Leadership-Kriterien wird für die verschiedenen Führungsebenen weiter operationalisiert und mit Beispielen belegt, um eine Bewertung zu vereinfachen²¹⁷. Die Kriterien und Verhaltensbeschreibungen dienen sowohl als Leitlinie für die Führungskräfte zur Orientierung eines gleichen Verständnis von Führung (vgl. Kapitel 5.3.3.1) als auch als Bewertungsgrundlage zur Messung der Führungsperformance im Unternehmen. Die Bewertung der Führungsperformance findet jährlich für alle Führungskräfte statt. Diese Bewertung setzt sich aus der Zielerreichung der individuellen Zielvereinbarung und der Beurteilung des Leadership-Handelns zusammen und dient der Festlegung der Vergütung, der Potentialeinschätzung und der Entwicklungsplanung.

²¹⁵ DaimlerChrysler [LEAD, S. 10]

²¹⁶ Für die LEAD Aussage bei Sachbearbeitern und Projektleitern ohne direkte Personalführung ist die Performance Bewertung vordergründlich als Potentialabschätzung für die nächst höhere Führungsebene zu werten. Dieser Ansatz ist für die Gestaltung von FKT nochmals aufgegriffen.

²¹⁷ Vgl. DaimlerChrysler [Die 5 Leadership-Kriterien – LEAD E5, o.S.]

„Bei Führungskräften ist die Höhe der jährlichen variablen Vergütung in vollem Umfang davon abhängig, inwieweit die Ziele des Unternehmens und der Führungskraft erfolgreich umgesetzt werden. Dabei ist der Anteil der variablen Vergütung umso höher, je stärker auf der jeweiligen Ebene Verantwortung für den Unternehmenserfolg besteht. Auf den (Führungs-)Ebenen 1–3 wird die Höhe der variablen Vergütung neben dem Unternehmenserfolg vom Grad der Zielerreichung *und* von der Bewertung des Leadership-Handelns im Rahmen des LEAD-Prozesses bestimmt.“²¹⁸

Performance
(bezogen auf das Vorjahr)

LEAD

Mitarbeiter(in): _____ Vorgesetzte(r): _____

Funktion: _____ Bereich: _____

Bewertung der Zielerreichung

erheblich unterschritten	unterschritten	erreicht	übererfüllt	erheblich übererfüllt
50 – 74 %	75 – 94 %	95 – 105 %	106 – 125 %	126 – 150 %

Zielerreichung: %

Bewertung und Beschreibung des Leadership-Handelns

Leadership-Kriterien	Vorgesetzten-Bewertung +++ ●●●●● ++	Parallel-Bewertung + ●●●●● ++
Zweck und Handeln strategisch und gibt Orientierung	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Initiiert und treibt Veränderungen	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Fordert und ermöglicht Top-Performance	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Gehört mit Wissen und Informationen professionell um	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Schafft Wertschöpfung und handelt im Sinne des Unternehmens	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Kommentierung des Leadership-Profiles:

Performance
zusammenfassende Einschätzung und Positionierung im Vergleich zu den Führungskräften derselben Ebene für das abgelaufene Jahr

Ineffizient	Inkonsistent	Fully Effective	Excellent	Outstanding
-------------	--------------	-----------------	-----------	-------------

Vorschlag zum Auszahlungsgrad der Tantieme: %

Datum: _____

Unterschrift Vorgesetzte(r): _____

1/2

Abbildung 58: Performance Bewertungsformular aus LEAD
(Quelle: DaimlerChrysler [LEAD, S. 7])

Für die Performance Bewertung nutzt der übergeordnete Vorgesetzte ein standardisiertes Formular mit vorgegebenen Bewertungsskalen und geringen Möglichkeiten der individuel-

²¹⁸ DaimlerChrysler [Zielvereinbarungen im Kontext Wertorientierter Führung, S. 61]. Dabei ist anzumerken, dass die Erfolgsbeteiligung zunächst für den Geschäftsbereich, dann für ein Werk bzw. Center festgelegt wird und nur marginale Schwankungsbreiten bzw. Abweichungen zu dieser durch den direkten Vorgesetzten eingebracht werden können.

len schriftlich formulierten Beschreibung. Anhand der im Kapitel 5.3.4.4 beschriebenen Leadership-Kriterien wird auf dem Performanceformular die Art und Weise bzw. das Verhalten der Führungskraft bei der Zielerreichung bewertet.

Ein dabei verbindlich einzuhaltender Bestandteil der Bewertung ist die Parallelbewertung. Es werden zumeist in den Performance Validation Meetings (PVM) durch die Kollegen des Vorgesetzten oder durch die nächsthöhere Managementebene die Ausprägung der 5 Leadership-Kriterien diskutiert und in einer Profilbeschreibung dokumentiert. Die Dokumentation ist als wichtiger qualitativer Bestandteil im späteren Feedbackgespräch mit der bewerteten Führungskraft zu erörtern und kann Ansatzpunkt für die nächste Zielvereinbarung und für die weitere Entwicklungsplanung sein. Bei der Performancebewertung von Potenzialträgern für die Ebene 4 werden für die Parallelbewertung Assessment Center genutzt. Bei Potenzialträgern für die Ebene 3 werden Validierungsgespräche mit externen Beratern geführt, um eine qualitativ bestätigte Aussage über die Kompetenzen der Führungskraft zu erhalten. Diese steht ergänzend zur Performancebewertung durch die eigenen Vorgesetzten.

Nach der vergleichenden Diskussion wird für Potenzialträger, das sind Führungskräfte, die mit „Excellent“ oder „Outstanding“ bewertet wurden, eine zusätzliche Potenzialeinschätzung durchgeführt.

„Potenzial ist in LEAD definiert als die Fähigkeit, in absehbarer Zeit eine Aufgabe auf der nächsten Ebene erfolgreich wahrzunehmen. Dies schließt das gesicherte Zutrauen in die diesbezügliche Qualifikation ebenso ein, wie die Absicht des Unternehmens, dem Mitarbeiter innerhalb der nächsten Jahre eine Funktion auf der nächsten Ebene zu übertragen. ... Potential für die nächste Ebene setzt eine überdurchschnittliche Performance im vorangegangenen Jahr (Excellent oder Outstanding) voraus.“²¹⁹

Auch hierzu erhält der Vorgesetzte eine standardisierte Bewertungsform, die ihm hilft über 5 Checkfragen das Potenzial der Führungskraft kritisch zu bewerten. Für Potenzialträger sowie für alle anderen Bewertungsstufen wird neben der eingeschätzten Bewertung auch jeweils eine Entwicklungsplanung bzw. ein Förderplan aufgestellt. Auch bei der Potenzialabschätzung findet sich das „Mehraugenprinzip“ wieder. Die Executive Development Conference (EDC) validiert jährlich die Potenzialeinschätzungen. Daraus abgeleitet und aus Unternehmenszielen heraus werden strategische Personalentscheidungen getroffen.

Werden nun Performancebewertung und Potenzialeinschätzung zusammengeführt (Management Portfolio), so ist das wesentliche Ergebnis der EDCs, die verfügbaren Managementressourcen vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung der Geschäftseinheit transparent zu machen. Im Sinne einer VIE-Theorie²²⁰ steht die Performance Beurteilung für die Valenz (Wertigkeit) der erreichten Ziele, für die Instrumentalität (Nützlichkeit) des Führungsverhaltens und für die Erwartung (Potenzial) auch auf der nächsthöheren Ebene die wichtigen Handlungsziele (Valenz) erreichen zu können [Neuberger 2002, S. 533–536].

Daraus gewonnene Erkenntnisse können HR-Handlungsbedarfe und Entscheidungen von Qualifizierungsaktivitäten, Stellenbesetzungen und/oder Rotationen von Führungskräften

219 DaimlerChrysler [LEAD, S. 14]

220 VIE steht für Valence, Instrumentality, Expectancy

sein. Das Management Portfolio teilt sich in drei übergreifende Eingruppierungen der Führungskräfte (folgende Abbildung).

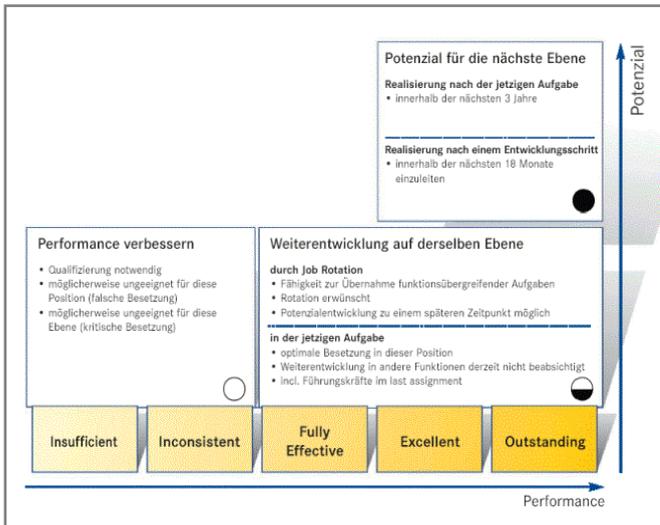


Abbildung 59: Management-Portfolio aus LEAD

(Quelle: DaimlerChrysler [LEAD, S. 18])

Die positive Konnotation der mittleren Performancestufe und die Erhöhung der Exklusivität, Klarheit und Fristigkeit der höchsten Stufe „Outstanding“ bietet eine deutliche Gliederung und Transparenz der Bewertung und gleichzeitig eine Wertschätzung des Leadershipverhaltens einer Führungskraft für den jeweils abgelaufenen Bewertungszeitraum. Im Rückmeldegespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter erhält der Mitarbeiter eine fundierte und validierte Einschätzung seiner aktuellen beruflichen Situation und seiner Entwicklungsmöglichkeiten. Die Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne von Potenzial werden dabei als Fähigkeit umschrieben, auf der nächsthöheren Ebene erfolgreich zu sein. Erfolgreich wird hier implizit mit der Erreichung von Zielen und der Kompetenz gleichgesetzt, ein erwartetes Leadershipverhalten zu zeigen. Die Diskussion der weiteren Entwicklungsschritte und Qualifizierung zum weiteren beruflichen Werdegang dienen auch zur Ausgestaltung weiterer Vereinbarungen (Beispiel: Zielvereinbarung und Entwicklungsplan) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, wobei beiderseitige Interessen eingebracht werden sollten.

5.4.3 Zusammenfassung der Aspekte bewerteter Führung

Ähnlich der Vorgehensweise in Kapitel 5.3.5 sind in diesem Kapitel die Kernaspekte der Rückmeldungen zur Führung zusammengefasst und mit einem Gewichtungsfaktor belegt. Bei der inhaltlichen Zusammenstellung der erfolgsbedingenden Führungsaspekte aus den Rückmeldungen der Mitarbeiter und der Führungskräfte habe ich zunächst die Beschreibung der qualitativ herausgearbeiteten Aspekte der vermittelten Führung übernommen.

Neue Aspekte, die bislang ungenannt waren, sind der Tabelle erfolgsbedingender Aspekte zugefügt und ergeben eine Erweiterung der insgesamt analysierten Führungsaspekte.

Der Gewichtungsfaktor ermöglicht in der nachfolgenden Darstellung eine von der Anzahl der Nennungen unabhängige Vergleichsbetrachtung. Für die Nennungen aus MAB und MAF sind die Tabelle 29 und Anhang 2 herangezogen worden. Für die Aspekte der Vorgesetztenrückmeldung sind zunächst die Aspekte der LEAD-Beurteilung (Tabellen 22 bis 26) und die wesentlichen Aspekte der Zielvereinbarung (Abbildung 52) genutzt. Da besonders die Zielvereinbarungen für die unterschiedlichen Bereiche und Führungskräfte individuell gestaltet sind, sind bewusst nur die Kategorisierungen der übergeordneten Ziele (vgl. auch Abbildung 52) als Nennungen herangezogen. Die Aspekte der Zielvereinbarung, die verbindlich für alle Führungskräfte des Werkes als „Vorgabe“²²¹ gelten, sind in ihrer Wichtigkeit hervorzuheben, um sie entsprechend auch in der Gewichtung der erfolgsbedingenden Führungsaspekte zu berücksichtigen.

Aspekte der vermittelten Führung, die durch die Rückmeldemethoden ungewichtet geblieben sind, erhielten eine 0 in der Spalte des Gewichtungsfaktor GF und entsprechend keine Nennung dieses Aspektes für die untersuchten Rückmeldemethoden. Dabei setzt sich der Gewichtungsfaktor aus den Einzelnennungen der MAB und des MAF im Vergleich zur Anzahl aller Nennungen (N = 66) zusammen. Zum besseren Vergleich sind hinter den Aspekten in eckigen Klammern die Nummern der Aspekte zu finden. Diese Nummern entstammen der Rangreihenfolge der Aspekte vermittelter Führung und dienen auch dem Überblick bei dem Vergleich vermittelter und bewerteter Führungsaspekte

Die inhaltliche Anzahl der Nennungen aus den FKT (Summe N= 242) übertrifft dabei die Nennungen der MAB und dem MAF (Summe N = 66 ; 23 für MAB und 43 für MAF). Bei der Prüfung aller einzelnen Aspekte der vermittelten Führung erhielten 13 der 39 Aspekte in der MAB bzw. dem MAF keine Nennungen.

Anzumerken ist, dass die hinzugekommenen Aspekte „Partizipation und Integration“ [39], „Umweltbewusstsein“ [40], „Bewusstsein für Arbeitssicherheit“ [41] und „Loyalität“ [42] zwar in den Rückmeldungen der Mitarbeiter zur Führung bewertet werden, scheinbar aber keine Gewichtung (entsprechend keine Nennung) in der vermittelten Führung erhalten haben²²². Es kann darüber spekuliert werden, ob diese Aspekte innerhalb der Vermittlung von „Wertorientierter Führung“ [1] oder sogar in der Erstunterweisung eines jeden Mitarbeiters Beachtung finden oder eher durch die Vorgaben des Unternehmens ein jährliches Umweltaudit durchzuführen. Die Aspekte von „Integration, Partizipation“ [39] und „Loyalität“ [42] werden zudem nur im MAF und nicht in der MAB bewertet. Aufgrund der wenigen Nennungen darf von einer eher geringen Gewichtung dieser Aspekte und geringen Relevanz für den Führungserfolg ausgegangen werden.

221 Mit „Vorgaben“ bezeichne ich die entscheidenden Stellungnahmen der Vorgesetzten. Aufgrund ihrer Wichtigkeit sollen sie doppelt in die Bewertung aufgenommen werden. Alle weiteren Kategorisierungen erhielten nur eine einfache Nennung und nur eine einfache Gewichtung.

222 Vgl. hierzu Tabelle 35 und die untere Abtrennung der neu hinzugekommenen Aspekte [39] bis [42].

Zusammenfassung durch Mitarbeiter bewerteter Führung		MAB	MAF	
Nr	Aspekt (Rangreihenfolge gemäß der Gewichtung aus Kapitel 3.6)	N MAB	N MAF	GF MA
1	Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern	1	5	0,091
2	Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen	3	2	0,076
3	Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO)	3	5	0,121
4	Konflikte aktiv und positiv managen (inkl. mutiger Auseinandersetzung mit MA)	-	-	0
5	Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz	1	-	0,015
6	Offensive prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln im Regelkreis	-	3	0,045
7	Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen)	1	1	0,030
8	Veränderungen managen, Schnelligkeit und Innovationen fördern und fördern	-	2	0,030
9	Teambildung vorantreiben und Teamklima (Stolz, Zusammengehörigkeitsgefühl etc.) verbessern	-	1	0,015
10	Situativ angepasste Führung, Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht werden (Vielfalt als Chance)	1	-	0,015
11	Anerkennung geben, belohnen, bestrafen, Respekt und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüberbringen	1	2	0,045
12	Qualitätsorientiert handeln	-	2	0,030
13	Entwicklung, Betreuung, Förderung und Qualifizierung von MA sowie Auswahl für weiterführende Tätigkeiten	1	2	0,045
14	Visionen und Strategien entwickeln	-	-	0
15	Kooperationspartner und Kontakte kennen und nutzen	-	-	0
16	Aufgaben und Rollen klären sowie die Bedeutung der Arbeit bewusst machen	1	1	0,030
17	Vertrauensvoll und Verantwortungsbewusst arbeiten sowie Vertrauen bei MA schaffen	-	2	0,030
18	MA motivieren, Sinn vermitteln, Anreize schaffen	-	-	0
19	Bei Aufgabentransfer auch Verantwortung und Entscheidungsfreiräume delegieren und zu Selbstständigkeit leiten	-	1	0,015
20	Information zeitnah weitergeben, Transparenz und Offenheit schaffen	1	2	0,045
21	Planen, Organisieren, Zeitbudget managen	-	-	0
22	MPS-Methoden nutzen und umsetzen	2	-	0,030
23	Methodische Fähigkeiten	-	-	0
24	Eigener Persönlichkeit bewusst sein (Vorbildfunktion)	1	-	0,015
25	Fachliche Kompetenz	-	-	0
26	Organisations- und Teamorientierung	1	2	0,045
27	Arbeitsrecht als Verständnis und Lösungsansatz für das tägliche Führungshandeln nutzen	-	-	0
28	Anwesenheitsverbesserung, Stärke des gesamten Teams einsetzen, Kontakte auch bei Krankheit halten	-	-	0
29	MA richtig, d. h. nach Fähigkeiten, Kenntnissen, und Leistungen entsprechend einsetzen	-	2	0,030
30	Entscheidungen schnell und nachvollziehbar treffen	2	1	0,045
31	Empathisches Verhalten	-	-	0
32	Kundenorientierung	-	1	0,015
33	Verbindlich und konsequent handeln, Verlässlichkeit	1	1	0,030
34	Mutiges Vorgehen	-	-	0
35	Professionalität	-	-	0
36	Projektmanagement	-	-	0
37	MA unterstützen, beraten und Hilfestellung leisten	1	-	0,015
38	Führung „vor Ort“	-	1	0,015
39	Mitdenken der einzelnen MA fördern, Partizipation und Integration	-	1	0,015
40	Umweltbewusstsein	1	1	0,030
41	Bewusstsein für Arbeitssicherheit	1	1	0,030
42	Loyalität	-	1	0,015
Σ	Summe Nennungen über alle Aspekte	23	43	1,00

Tabelle 35: Synopse der Führungsaspekte aus MA - Rückmeldungen
(Quelle: der Verfasser)

Darüber hinaus sind leichte Unterschiede zwischen MAB und MAF zu erkennen. Während in dem Mitarbeiterfeedback (MAF) die höchste Gewichtung auf die „Wertorientierten Führung“ [1] und das „Führen mit Zielvereinbarungen“ [3] gelegt wird, sind in der MAB die Aspekte „Zielvereinbarung“ [3] und „Rückmeldung zur Leistung“ [2] am stärksten gewichtet (beide jeweils 3 Nennungen). In der MAB und im MAF wurde der Aspekt „Konflikte aktiv und positiv managen sowie mutiger Auseinangersetzung mit den MA“ [4] nicht genannt und erhält daher auch keine Gewichtung, obgleich dieser Aspekt einen relativ hohen Stellenwert (in Rangfolge Nr. 4 der Gewichtung) in der Führungsvermittlung erhalten hat. Von den 66 Nennungen ergab sich des weiteren offensichtliche Abweichungen von den Aspekten der vermittelten Führung. Einen höheren Stellenwert als in der vermittelten Führung erhält bei den Rückmeldungen durch Mitarbeiter der Aspekt der „schnellen und nachvollziehbaren Entscheidungen“ [30], der Aspekt der „Teamorientierung“ [26], der „Informationsweitergabe“ [20], der „Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter“ [13] sowie das Thema „Anerkennung und Respekt den Mitarbeitern gegenüber“ [11]. Erstaunlicherweise erhält der Aspekt der „Teambildung und Arbeitsklima“ [9] nur eine geringe Gewichtung, obgleich dies im primären Interesse der Mitarbeiter sein sollte.

Zusammenfassend lässt sich von mir folgende Priorisierung von Aspekten aus Sicht der Mitarbeiterrückmeldung herauskristallisieren. Der Aspekt „Ziele vereinbaren und kontrollen“ [3] scheint aus Sicht der Mitarbeiter am wichtigsten zu sein. Danach folgt der Aspekt der „Wertorientierten Führung“ [1] sowie der „Rückmeldung bzw. Leistungseinschätzung durch die Führungskraft“ [2].

In der nun folgenden Tabelle findet sich die Priorisierung durch die Vorgesetztenrückmeldung. Die Tabelle ist in der Rangfolge nach der Gewichtung durch die vermittelte Führung aufgebaut. Auch hier wurde deutlich, dass die Nennungen (N = 242) der vermittelten Führung die Nennungen (N = 63) der bewerteten Führung durch Vorgesetzte überstieg.

Von den gesamt 63 Nennungen (40 aus LEAD und 23 aus ZV) der Vorgesetzten fiel mit Abstand die stärkste Gewichtung auf die „Wertorientierte Führung“ [1] (GF = 0,143). Die zweithöchste Gewichtung erhielt das „aktive Angehen von Veränderungen sowie die Forderung und Förderung von Innovationen“ [8]. Die dritthöchste Gewichtung erhielt der Aspekt „Ziele zu klären, zu vereinbaren und zu kontrollen“ [3] gefolgt von der Rolle des „Kommunikationsmanagers“ [5], die eine gleich hohe Gewichtung wie „Qualitätsorientierung“ [12] und der „Umsetzung des MPS“ [22] erhielt. Der Aspekt des „Feedbacks und der Leistungsrückmeldung“ [2] erhielt nur eine relativ geringe Gewichtung. Neun der vermittelten Aspekte erhielten keine Gewichtung, ebenso die vier Aspekte [39], [40], [41] und [42], die in den Rückmeldungen der Mitarbeiter zu den Führungsaspekten hinzukamen. Quantitativ messbare Aspekte, wie die Einhaltung der Mengen-, Qualitäts- und Kostenziele, Produktivitätssteigerungen, Veränderungsvorhaben erleben eine deutlich höhere Gewichtung zur Beschreibung erfolgreicher Führung durch die Vorgesetztenrückmeldung.

Zusammenfassung durch Führungskräfte bewerteter Führung				
Nr	Aspekt	N LEAD	N ZV	GF FK
1	Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern	5	4	0,143
2	Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen	1	-	0,016
3	Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO)	1	4	0,079
4	Konflikte aktiv und positiv managen (inkl. mutiger Auseinandersetzung mit MA)	1	-	0,016
5	Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz	3	1	0,063
6	Offensive prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln im Regelkreis	1	-	0,016
7	Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen)	2	-	0,032
8	Veränderungen managen, Schnelligkeit und Innovationen fördern und fördern	5	1	0,095
9	Teambildung vorantreiben und Teamklima (Stolz, Zusammengehörigkeitsgefühl etc.) verbessern	2	1	0,048
10	Situativ angepasste Führung, Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht werden (Vielfalt als Chance)	1	-	0,016
11	Anerkennung geben, belohnen, bestrafen, Respekt und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüberbringen	1	-	0,016
12	Qualitätsorientiert handeln	-	4	0,063
13	Entwicklung, Betreuung, Förderung und Qualifizierung von MA sowie Auswahl für weiterführende Tätigkeiten	1	1	0,032
14	Visionen und Strategien entwickeln	2	-	0,032
15	Kooperationspartner und Kontakte kennen und nutzen	1	-	0,016
16	Aufgaben und Rollen klären sowie die Bedeutung der Arbeit bewusst machen	-	-	0
17	Vertrauensvoll und Verantwortungsbewusst arbeiten sowie Vertrauen bei MA schaffen	-	-	0
18	MA motivieren, Sinn vermitteln, Anreize schaffen	1	-	0,016
19	Bei Aufgabenübertragung auch Verantwortung und Entscheidungsfreiräume delegieren und zu Selbstständigkeit leiten	1	-	0,016
20	Information zeitnah weitergeben, Transparenz und Offenheit schaffen	1	-	0,016
21	Planen, Organisieren, Zeitbudget managen	-	-	0
22	MPS-Methoden nutzen und umsetzen	-	4	0,063
23	Methodische Fähigkeiten	-	-	0
24	Eigener Persönlichkeit bewusst sein (Vorbildfunktion)	1	-	0,016
25	Fachliche Kompetenz	-	-	0
26	Organisations- und Teamorientierung	2	-	0,032
27	Arbeitsrecht als Verständnis und Lösungsansatz für das tägliche Führungshandeln nutzen	-	-	0
28	Anwesenheitsverbesserung, Stärke des gesamten Teams einsetzen, Kontakte auch bei Krankheit halten	-	1	0,016
29	MA richtig, d. h. nach Fähigkeiten, Kenntnissen, und Leistungen entsprechend einsetzen	1	-	0,016
30	Entscheidungen schnell und nachvollziehbar treffen	2	-	0,032
31	Empathisches Verhalten	1	-	0,016
32	Kundenorientierung	1	1	0,032
33	Verbindlich und konsequent handeln, Verlässlichkeit	-	-	0
34	Mutiges Vorgehen	1	-	0,016
35	Professionalität	-	1	0,016
36	Projektmanagement	1	-	0,016
37	MA unterstützen, beraten und Hilfestellung leisten	-	-	0
38	Führung „vor Ort“	-	-	0
39	Mitdenken der einzelnen MA fördern, Partizipation und Integration	-	-	0
40	Umweltbewusstsein	-	-	0
41	Bewusstsein für Arbeitssicherheit	-	-	0
42	Loyalität	-	-	0
Σ	Summe Nennungen über alle Aspekte	40	23	1,00

Tabelle 36: Zusammenfassung aller Aspekte durch FK bewerteter Führung
(Quelle: der Verfasser)

Im folgenden Kapitel stelle ich die Gewichtung der Mitarbeiterrückmeldung der Gewichtung der Vorgesetztenrückmeldung und der Gewichtung der vermittelten Führung gegenüber.

5.5 Gegenüberstellung und Diskussion der Führungsvermittlung und Führungsbewertung

Die Gegenüberstellung und Diskussion von Inhalten bezieht sich auf die anteilig gleichen oder unterschiedlichen Aspekte der vermittelten Führung auf der einen Seite und der Inhalte der beschriebenen Rückmeldemethoden (Bewertung durch Mitarbeiter und Bewertung durch übergeordnete Führungskräfte) auf der anderen Seite. Dieser Vergleich soll die grundlegenden Zusammenhänge und Differenzen zwischen vermitteltem Führungsverhalten und den Erwartungen über die Führungsperformance darstellen und damit fundiertes Wissen für die Führungsforschung bereitstellen. Die Zusammenfassung der Aspekte vermittelter und bewerteter Führung synthetisiert hierzu die wesentlichen Aspekte erfolgreichen Führungsverhaltens.

Bei allen Vergleichen gehe ich von prozentualen Vergleichen aus. Es werden nicht die Anzahl von Nennungen sondern die Gewichtungsfaktoren (GF) verglichen. Bei diesen inhaltlichen Vergleichen nutze ich weiterhin Tabellen, die den wesentlichen inhaltlichen Aspekt hervorheben und eine eher qualitative Aussage treffen. Eine graphische Gestaltungsform würde zu einer stark quantifizierten Aussage verleiten und inhaltliche Aspekte zu stark aggregieren [Bertin 1982] & [Tufté 1990]. Die Tabellenform bietet über die wesentliche Beibehaltung inhaltlicher Information hinaus den Vorteil, dass die Reliabilität der analysierten Daten für die Untersuchung steigt [Yin 2003, S. 102] und die Durchgängigkeit des Untersuchungsverfahrens gewahrt bleibt.

Die Vergleichsdarstellung einer nominellen Abweichung von Gewichtungsfaktoren (GF) soll den unterschiedlichen Focus bzw. das unterschiedliche Interessengebiet der Rückmeldergruppe verdeutlichen. Aufgrund der unterschiedlich hohen Anzahl von Gesamtnennungen aus der Mitarbeiterrückmeldung und der Vorgesetztenrückmeldung, kann die Abweichung nicht unkommentiert betrachtet werden. Im Nachgang zu der tabellarischen Darstellung findet sich daher ein Interpretationsteil. Bei einer geringen Abweichung von $\pm 0,005$ kann keine validierte Aussage getroffen werden und ist daher als gleich oder irrelevant kleine Abweichung dargestellt.

Dennoch sagt eine positive Abweichung (+) allgemein aus, dass die Vorgesetzten der Führungskraft dem entsprechenden Aspekt mehr Gewicht geben als die Mitarbeiter der Führungskraft. Eine negative Abweichung (-) besagt, dass umgekehrt die Mitarbeiter diesen Aspekt entsprechend höher gewichten. Dort wo große Differenzen auftreten, bestehen Sinnunterschiede, die ich in Kapitel 5.6 aufgreife, da hier Optimierungspotentiale deutlich werden, die ich für zukünftige Verbesserungen des Führungsverhalten, der FKT und Bewertungsinstrumente der Führung nutze.

Vergleich der gewichteten Aspekte von Mitarbeitern und Führungskräfte				
Nr	Aspekt (Rangreihenfolge gemäß der Gewichtung vermittelter Führung aus Kapitel 3.6)	GF (MA)	GF (FK)	Δ
1	Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern	0,091	0,143	+0,053
2	Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen	0,076	0,016	-0,050
3	Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO)	0,121	0,079	-0,042
4	Konflikte aktiv und positiv managen (inkl. mutiger Auseinandersetzung mit MA)	0	0,016	+0,016
5	Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz	0,015	0,063	+0,048
6	Offensive prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln im Regelkreis	0,045	0,016	-0,029
7	Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen)	0,030	0,032	+0,002
8	Veränderungen managen, Schnelligkeit und Innovationen fördern und fördern	0,030	0,095	+0,065
9	Teambildung vorantreiben und Teamklima (Stolz, Zusammengehörigkeitsgefühl etc.) verbessern	0,015	0,048	+0,033
10	Situativ angepasste Führung, Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht werden (Vielfalt als Chance)	0,015	0,016	+0,001
11	Anerkennung geben, belohnen, bestrafen, Respekt und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüberbringen	0,045	0,016	-0,029
12	Qualitätsorientiert handeln	0,030	0,063	+0,033
13	Entwicklung, Betreuung, Förderung und Qualifizierung von MA sowie Auswahl für weiterführende Tätigkeiten	0,045	0,032	-0,013
14	Visionen und Strategien entwickeln	0	0,032	+0,032
15	Kooperationspartner und Kontakte kennen und nutzen	0	0,016	+0,016
16	Aufgaben und Rollen klären sowie die Bedeutung der Arbeit bewusst machen	0,030	0	-0,030
17	Vertrauensvoll und Verantwortungsbewusst arbeiten sowie Vertrauen bei MA schaffen	0,030	0	-0,030
18	MA motivieren, Sinn vermitteln, Anreize schaffen	0	0,016	+0,016
19	Bei Aufgabenübertragung auch Verantwortung und Entscheidungsfreiräume delegieren und zu Selbstständigkeit leiten	0,015	0,016	+0,001
20	Information zeitnah weitergeben, Transparenz und Offenheit schaffen	0,045	0,016	-0,029
21	Planen, Organisieren, Zeitbudget managen	0	0	0
22	MPS-Methoden nutzen und umsetzen	0,030	0,063	+0,033
23	Methodische Fähigkeiten	0	0	0
24	Eigener Persönlichkeit bewusst sein (Vorbildfunktion)	0,015	0,016	+0,001
25	Fachliche Kompetenz	0	0	0
26	Organisations- und Teamorientierung	0,045	0,032	-0,013
27	Arbeitsrecht als Verständnis und Lösungsansatz für das tägliche Führungshandeln nutzen	0	0	0
28	Anwesenheitsverbesserung, Stärke des gesamten Teams einsetzen, Kontakte auch bei Krankheit halten	0	0,016	+0,016
29	MA richtig, d. h. nach Fähigkeiten, Kenntnissen, und Leistungen entsprechend einsetzen	0,030	0,016	-0,014
30	Entscheidungen schnell und nachvollziehbar treffen	0,045	0,032	-0,013
31	Empathisches Verhalten	0	0,016	+0,016
32	Kundenorientierung	0,015	0,032	+0,017
33	Verbindlich und konsequent handeln, Verlässlichkeit	0,030	0	-0,030
34	Mutiges Vorgehen	0	0,016	+0,016
35	Professionalität	0	0,016	+0,016
36	Projektmanagement	0	0,016	+0,016
37	MA unterstützen, beraten und Hilfestellung leisten	0,015	0	-0,015
38	Führung „vor Ort“	0,015	0	-0,015
39	Mitdenken der einzelnen MA fördern, Partizipation und Integration	0,015	0	-0,015
40	Umweltbewusstsein	0,030	0	-0,030
41	Bewusstsein für Arbeitssicherheit	0,030	0	-0,030
42	Loyalität	0,015	0	-0,015
Σ	Summe Nennungen über alle Aspekte	66	63	3

Tabelle 37: Vergleich der Gewichtung von Führungsaspekten
(Quelle: der Verfasser)

Bei dem Vergleich zwischen den unterschiedlichen Gewichtungen von Mitarbeiter- und Vorgesetztenrückmeldung haben vier Aspekte, d. h. „Planen, Organisieren und Zeitbudget managen“ [21], „Methodenkompetenz“ [23], „Fachkompetenz“ [25] sowie „die Nutzung des Arbeitsrechts für das tägliche Führungshandeln“ [27] weder durch die Vorgesetztenrückmeldung noch durch die Mitarbeiterrückmeldung eine Gewichtung erhalten. In der Bewertung werden die Kompetenzen oder Eigenschaften der Führungskraft kaum bewertet und die Gestaltung der täglichen Führungsarbeit (hier mit Planen, Organisieren und Zeitbudget managen, gleichgesetzt) nicht für die Bewertung erfolgreicher oder nicht erfolgreicher Führungsarbeit herangezogen. Auch das anzuwendende Instrument des Arbeitsrechtes scheint eine eher vermittelte Hilfestellung der Führungsarbeit als eine erfolgsbedingende Größe bei der Bewertung zu sein.

Abweichungen von $\pm 0,005$ sind für die Betrachtung des Ergebnisses vernachlässigbar und stellen aufgrund der unterschiedlich hohen Gesamtnennungen in vermittelter und bewerteter Führung eine signifikant kleine Abweichung dar. Diese signifikant kleinen Abweichungen und die Aspekte ohne Abweichungen sind zusammenfassend:

1. Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen) [7]
2. Situativ angepasste Führung, Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht werden (Vielfalt als Chance) [10]
3. Bei Aufgabenübertragung auch Verantwortung und Entscheidungsfreiräume delegieren und zu Selbstständigkeit leiten [19]
4. Planen, Organisieren, Zeitbudget managen [21]
5. Methodische Fähigkeiten [24]
6. Fachliche Kompetenz [25]
7. Arbeitsrecht als Verständnis und Lösungsansatz für tägliche Führungshandeln nutzen [27]

Gerade bei den letzten vier Aspekten ([21], [24], [25], [27]) ist zusätzlich anzumerken, dass sie weder in den Rückmeldungen der Mitarbeiter noch in den Rückmeldungen der Vorgesetzten eine Nennung erhalten haben. Diese Feststellung werde ich nochmals aufgegriffen, wenn ich den Vergleich mit den Gewichtungen der vermittelten Führung ($GF_{(VF)}$) anstrebe.

Der Paradigmenwandel, die stetigen Verbesserungen und Veränderungen der Rückmeldebögen und Bewertungsformulare sowie Weiterentwicklungen an den Inhalten der FKT können zudem eine Abweichung des Ergebnisses verursachen, welches zum Messzeitpunkt meiner Untersuchung vorlag. Daher sind auch Schwankungen oberhalb von $\pm 0,005$ für die Betrachtung des Ergebnisses zu kommentieren. Besonders deutliche Schwankungen ($\geq \pm 0,034$) sind für die Betrachtung des Ergebnisses von hoher Relevanz. Diese hohen Abweichung ergaben sich für folgende Aspekte:

Eine höhere Gewichtung durch die Vorgesetzten:

- Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern [1]
- Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz [5]
- Veränderungen managen, Schnelligkeit und Innovationen fördern und fördern [8]

Vergleich der gewichteten Aspekte aus Vermittlung und Bewertung der Führung				
Nr	Aspekt (Rangreihenfolge gemäß der Gewichtung vermittelter Führung aus Kapitel 3.6)	GF (MA)	GF (FK)	GF (vF)
1	Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern	0,091	0,143	0,116
2	Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen	0,076	0,016	0,070
3	Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO)	0,121	0,079	0,070
4	Konflikte aktiv und positiv managen (inkl. mutiger Auseinandersetzung mit MA)	0	0,016	0,062
5	Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz	0,015	0,063	0,062
6	Offensive prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln im Regelkreis	0,045	0,016	0,054
7	Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen)	0,030	0,032	0,037
8	Veränderungen managen, Schnelligkeit und Innovationen fördern und fördern	0,030	0,095	0,037
9	Teambuilding vorantreiben und Teamklima (Stolz, Zusammengehörigkeitsgefühl etc.) verbessern	0,015	0,048	0,029
10	Situativ angepasste Führung, Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht werden (Vielfalt als Chance)	0,015	0,016	0,029
11	Anerkennung geben, belohnen, bestrafen, Respekt und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüberbringen	0,045	0,016	0,025
12	Qualitätsorientiert handeln	0,030	0,063	0,025
13	Entwicklung, Betreuung, Förderung und Qualifizierung von MA sowie Auswahl für weiterführende Tätigkeiten	0,045	0,032	0,025
14	Visionen und Strategien entwickeln	0	0,032	0,025
15	Kooperationspartner und Kontakte kennen und nutzen	0	0,016	0,021
16	Aufgaben und Rollen klären sowie die Bedeutung der Arbeit bewusst machen	0,030	0	0,021
17	Vertrauensvoll und verantwortungsbewusst arbeiten sowie Vertrauen bei MA schaffen	0,030	0	0,021
18	MA motivieren, Sinn vermitteln, Anreize schaffen	0	0,016	0,021
19	Bei Aufgabenübertragung auch Verantwortung und Entscheidungsfreiräume delegieren und zu Selbstständigkeit leiten	0,015	0,016	0,021
20	Information zeitnah weitergeben, Transparenz und Offenheit schaffen	0,045	0,016	0,021
21	Planen, Organisieren, Zeitbudget managen	0	0	0,021
22	MPS-Methoden nutzen und umsetzen	0,030	0,063	0,017
23	Methodische Fähigkeiten	0	0	0,017
24	Eigener Persönlichkeit bewusst sein (Vorbildfunktion)	0,015	0,016	0,017
25	Fachliche Kompetenz	0	0	0,017
26	Organisations- und Teamorientierung	0,045	0,032	0,017
27	Arbeitsrecht als Verständnis und Lösungsansatz für das tägliche Führungshandeln nutzen	0	0	0,012
28	Anwesenheitsverbesserung, Stärke des gesamten Teams einsetzen, Kontakte auch bei Krankheit halten	0	0,016	0,012
29	MA richtig, d. h. nach Fähigkeiten, Kenntnissen, und Leistungen entsprechend einsetzen	0,030	0,016	0,012
30	Entscheidungen schnell und nachvollziehbar treffen	0,045	0,032	0,012
31	Empathisches Verhalten	0	0,016	0,012
32	Kundenorientierung	0,015	0,032	0,008
33	Verbindlich und konsequent handeln, Verlässlichkeit	0,030	0	0,008
34	Mutiges Vorgehen	0	0,016	0,008
35	Professionalität	0	0,016	0,008
36	Projektmanagement	0	0,016	0,004
37	MA unterstützen, beraten und Hilfestellung leisten	0,015	0	0,004
38	Führung „vor Ort“	0,015	0	0,004
39	Mitdenken der einzelnen MA fördern, Partizipation und Integration	0,015	0	0
40	Umweltbewusstsein	0,030	0	0
41	Bewusstsein für Arbeitssicherheit	0,030	0	0
42	Loyalität	0,015	0	0
Σ	Summe Nennungen über alle Aspekte	66	63	242

Tabelle 38: Vergleich vermittelter und bewerteter Führung
(Quelle: der Verfasser)

Eine höhere Gewichtung durch die Mitarbeiter:

- Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen [2]
- Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO) [3]

Bemerkenswert ist, dass nicht erkennbar ist, ob die Aspekte, die im wesentlichen dem Mitarbeiter zu Gute kommen sollten, auch in der Rückmeldung durch die Mitarbeiter stärker gewichtet werden. Als Beispiel hat „Teambildung und das Teamklima“ [9] eine höhere Gewichtung durch Führungskräfte erhalten, während „Anerkennung, Respekt und Wertschätzung“ [11] eine höhere Gewichtung durch die Mitarbeiterrückmeldung erhalten hat. Auch über die Rangfolge der Aspekte in der Tabelle lässt sich nicht eindeutig schließen, dass die meistgenannten Aspekte vermittelter Führung eine höhere Gewichtung durch Führungskräfte erhalten haben (Beispiel [1], [4], [5]), da einige dieser Aspekte deutlich höhere Gewichtungen durch die Rückmeldung der Mitarbeiter erhielten (Beispiel [2], [3], [6]). In nachfolgender Tabelle soll nun die vermittelte Führung (vF) der bewerteten Führung (MA & FK) gegenübergestellt werden. Um die Anzahl der Nennungen unberücksichtigt zu lassen, gehe ich dabei nur auf die Gewichtungsfaktoren ein und nicht auf die Nennungen, da sonst eine Verzerrung hinsichtlich der vermittelten Führung möglich wäre ($N_{\text{Vermittlung}} > N_{\text{Bewertung}}$).⁸⁵ Interessant bei der Gegenüberstellung ist der relative Übereinstimmungsgrad zwischen bewerteter Führung durch Führungskräfte und vermittelter Führung für die Aspekte [39] bis [42].

Aus dem Vergleich der Aspekte vermittelter und bewerteter Führung kann weiterhin entnommen werden, dass Führungsaspekte vermittelt werden, die nicht bewertet werden. Diese Aspekte, die keine Nennung durch die Rückmeldemethoden erhalten haben, können in ihrer Ausprägung sowohl auf die Eigenschaften der Führungskraft (vgl. [23] und [25]) als auch auf die verhaltensspezifische Arbeit der Führungskraft bezogen werden (vgl. [21] & [27]).

Deutliche Diskrepanzen zwischen bewerteter und vermittelter Führung ($\Delta \geq 0,016$)²²³ ergaben sich für mehrere Aspekte, die ich für die Unterschiede und den sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen im nun folgenden Kapitel kommentieren möchte.

5.5.1 Schlussfolgerungen

Ogleich die „Wertorientierte Führung“ [1] in den Gewichtungsfaktoren deutliche Unterschiede aufweist, ist sie in der Relation zu anderen Aspekten vermittelter und bewerteter Führung am höchsten gewichtet. Dies wiederum lässt den Schluss zu, dass es sich hierbei um einen wesentlichen Erfolgsfaktor handelt.

Aus Sicht der Führungskräfte sind die Themen „Führung vor Ort“ [38], „Mitarbeiter unterstützen“ [37], „Verbindlichkeit und Verlässlichkeit“ [33], die „Nutzung des Arbeitsrechtes“ [27], „Fach- und Methodenkompetenz“ [25 & 23], „Planen, Organisieren und Zeitbudget

²²³ Ich habe hier bewusst eine Abweichung von 0,016 angenommen, da dies die kleinste Gewichtung der durch die Führungskräfte bewerteten Führung darstellt. Dieser kleinste Wert ist zugleich größer als die kleinsten Gewichtungen der vermittelten Führung und der durch die Mitarbeiter bewerteten Führung. Zudem ist die durch die Führungskräfte bewertete Führung die ausschlaggebende Größe bei der Rückmeldung zur Führungsleistung, der Gehaltsfestlegung und zu eventuellen Karriereaufstiegen.

managen“ [21], „Vertrauen“ [17] sowie die „Rollenklärung“ [16] nicht gewichtet worden. Hieraus und aus der signifikant hohen Gewichtung der „Wertorientierten Führung“ [1] wird deutlich, dass den jeweils übergeordneten Führungskräften die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele (Unternehmenswerte und Produktivitätssteigerung) [1 & 3] sowie die Qualitätsergebnisse [12] wesentlich wichtiger erscheinen als die Art und Weise, wie diese Ziele erreicht werden (Beispiel: „Rückmeldungen zur Leistung und Feedback“ [2], „Konflikte klären“ [4], „Problemlösung nach dem Regelkreisprinzip“ [6], „situativ angepasste Führung“ [10]). Dabei verwundert besonders die fehlende Gewichtung der „Führung vor Ort“ [38], da zum einen die sozialen Aspekte und die persönliche, dialektische Interaktion (Kommunikation [5]) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in den Hintergrund tritt. Zum anderen leidet das Prozessverständnis (siehe Definition von Führung in Kapitel 2.2.3) und die realitätskonforme Bewertung mit dem Abstand zum Führungsgeschehen. Um dies nochmals in Erinnerung zu rufen, ist das Prozessverständnis, gemäß der in Kapitel 2.2.3 aufgestellten Definition von Führung, von einer Interaktion zwischen Führungskraft und Geführtem geprägt. Dies bedeutet, dass der persönliche Kontakt von entscheidender Bedeutung ist und nicht einfach durch Zielverfolgungssysteme ersetzt werden kann. Bemerkenswert ist auch, dass „Kommunikation“ [5] als wesentliche Aufgabe der Führung angesehen wird²²⁴, diese allerdings erst mit der persönlichen Interaktion, der Führung „vor Ort“ bzw. bei oder mit Mitarbeiter erfolgsversprechend umgesetzt werden kann.

Aus Tabelle 38 wird ebenso ersichtlich, dass „Qualitätsorientierung“ [12], „Teambildung“ [9] und „Schnelligkeit bei Veränderungen und Innovationen“ [8] wesentlich wichtiger und häufiger von übergeordneten Führungskräften gefordert und bewertet werden²²⁵, als dass diese Aspekte vermittelt werden. Umgekehrt (deutlich stärker vermittelt als durch Führungskräfte bewertet) gilt dies für Aspekte wie „Konflikte aktiv und positiv managen“ [4], „Feedback und Leistungsrückmeldungen“ [2] sowie dem „prozessorientierten Problemlösungsdenken“ [6].

Eine relativ hohe und gleiche Gewichtung durch übergeordnete Führungskräfte, Bewertung durch Mitarbeiter und der vermittelten Führung erhält der Aspekt „Selbstreflexion und Lernbereitschaft“ [7]. Hier scheint das Unternehmen das Wissen der Mitarbeiter als Ressource und „Intellectual Capital“ [Böhnisch et al. 2003, S. 39] zu verstehen und den Zuwachs an Wissen sowie die ständige Überprüfung des eigenen Führungsverhaltens einzufordern. Dies unterstreicht auch die Notwendigkeit erfolgsbedingende Führungsaspekte zu vermitteln und zu trainieren, um gleiche Zielvorstellungen bei Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern anzustreben. Böhnisch et al. [2003, S. 40] schreiben hierzu, dass damit nicht nur die eigene Persönlichkeit (Aspekt [24] erhielt ähnlich gleiche Gewichtungen) in einen Überprüfungsprozess gelangt, sondern Qualifikation und individuelles sowie organisationales Lernen in den Vordergrund rücken. Für meine Untersuchung möchte ich daher die Systematik der FKT in Kapitel 5.6.1 unter dem Focus des Lernspektrums (wichtige, erfolgsbedingende Aspekte der Führung) sowie der Lernstruktur (Organisation und Systematik) optimieren.

224 „Wesentlich“ bezieht sich hierbei auf die hohe Gewichtung in der Rückmeldung durch Mitarbeiter, durch Vorgesetzte und Führungsvermittlung.

225 Diese Annahme bestätigt sich beispielsweise bei Kinzel [2003, S. 4], der für das Unternehmen SMART der DaimlerChrysler AG Schnelligkeit und Innovation als „Trumpf“ bezeichnet.

In der Gewichtung durch die Mitarbeiterrückmeldung fällt auf, dass „Mitarbeitermotivation“ [18] und „emphatisches Verhalten der Führungskraft“ [31] nicht gewichtet sind.

Ebenso ist die „regelmäßige, dialogische Kommunikation“ [5] wesentlich geringer gewichtet als durch übergeordnete Führungskräfte oder die Führungsvermittlung, obgleich durch die Mitarbeiterrückmeldungen „Informationen und Transparenz“ [20] als Teilbereich oder als Inhalt der Kommunikation höher gewichtet sind. Hieraus deute ich die Bestrebung nach Eigenständigkeit und Selbstverantwortung der Mitarbeiter ohne die Kontrolle durch „motivierend antreibende“ Vorgesetzte. Mitarbeiter scheinen eine höhere Gewichtung auf den Inhalt der Kommunikation als auf die Art der Kommunikation zu legen. Relativ leicht nachvollziehbar sind die höheren Gewichtungen von „Anerkennung, Respekt und Wertschätzung“ [11], „Teamorientierung“ [26], „Verbindlichkeit und Verlässlichkeit“ [33] durch die Rückmeldung zur Führung durch Mitarbeiter. Ebenso leicht verständlich ist, dass den übergeordneten Führungskräften „Wertorientierung bzw. unternehmerisches Handeln“ [1] und „Schnelligkeit und Innovation“ [8] am wichtigsten sind. Aus der Gesamtheit der Gewichtung, der Kombination von vermittelter und bewerteter Führung, möchte ich im nun folgenden Kapitel die wesentlichen, erfolgsbedingenden Aspekte herausfiltern.

5.5.2 *Die Essenz von wesentlichen Aspekten der Führung*

Die Erarbeitung wesentlicher, erfolgsbedingender Aspekte der Führung hat mehrere Gesichtspunkte. Zum einen dient die Essenz von erfolgsbedingenden Führungsaspekten dem Abgleich der Inhalte aus den FKT (also dem Abgleich der Führungsvermittlung), um die Effizienz der FKT zu steigern. Zum anderen dient die Essenz von wesentlichen, erfolgsbedingenden Führungsaspekten dem Abgleich der Bewertungsinhalte oder Messkriterien, um nicht nur die Bewertung eines Führungsverhaltens zu optimieren sondern auch ein optimales Führungsverhalten als Vergleichsgröße beschreiben zu können. Insgesamt lässt sich die Frage klären, was den vermeintlichen Führungserfolg bedingt. Hierzu werde ich im Folgenden die Gesamtheit aller Führungsaspekte auf eine Essenz wesentlicher Aspekte der Führung reduzieren.

„(Ausgehend von den unternehmensbezogenen ‚Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung‘), etwa fünf bis zehn Kernmerkmale des angestrebten Führungsverhaltens zu benennen, die nach Auffassung einer repräsentativen Gruppe von Organisationsmitgliedern als wesentlich anzusehen sind“. [Kunz 1998, S. 3].

Um dies zu verdeutlichen, gehe ich nochmals auf die Tabelle 38 ein, jedoch nicht mit dem Focus, die Gewichtungsfaktoren zu vergleichen, sondern die einzelnen Gewichtungen zu einer Gesamtgewichtung einzelner Aspekte zusammenzufügen. Da der überwiegende Ansatz zur Erfolgsbestimmung einzelner Führungskräfte durch deren Vorgesetzte erfolgt, hatte ich im Rahmen der Rückmeldung über die Zielerreichungsbilanz der Zielvereinbarung (hier die Vorgaben des Unternehmens) den Gewichtungsfaktor bewerteter Führung des quantitativ bestimmbar Organisationserfolges durch Vorgesetzte doppelt in meine Auswertung einfließen lassen, wodurch eine Priorisierung quantitativ messbarer Größen zum Ausdruck gebracht wurde.

Für das weitere Vorgehen nehme ich daher bewusst keine weitere Priorisierung vor und lehne mich an die in Kapitel 2.5.2 aufgestellte Bewertungsformel E18 ohne weitere Priorisierungs- oder Gewichtungsfaktoren an.

Der Gesamtgewichtungsfaktor (GF) und die damit ausschlaggebende Größe für die Rangreihenfolge der folgenden Tabelle berechnet sich aus den einzelnen Gewichtungsfaktoren, dem Gewichtungsfaktor der vermittelten Führung $GF_{(VF)}$, dem Gewichtungsfaktor durch Mitarbeiter bewerteter Führung $GF_{(MA)}$ und durch den Gewichtungsfaktor durch übergeordnete Führungskräfte bewerteter Führung $GF_{(FK)}$.

Am Beispiel der „Wertorientierten Führung“ [1] berechnet sich $GF_{(gesamt)}$ wie folgt:

$$\frac{GF_{MA} + GF_{FK} + GF_{VF}}{3} = \frac{(0,091) + (0,143) + (0,116)}{3} = 0,117$$

Zusammengefasst ergibt sich folgende Gewichtung der einzelnen Aspekte, die in nachfolgender Tabelle dargestellt sind (Tabelle 39). Die Nummerierung der einzelnen Aspekte lasse ich bewusst weg, um die durch die vermittelte Führung vorgegebene Rangreihenfolge nicht als Wertung vorweg zu nehmen.

Deutlich wird, dass die 5 höchstgewichteten Aspekte in der Tabelle eine Gesamtgewichtung von 0,361 ausmachen, d. h. 1/8 aller Aspekte machen mehr als 1/3 der Gesamtgewichtung aus. Diese 5 Aspekte würden nach Kunz [1998, S. 3] schon den Kerninhalt und die wesentlichen Erfolgsaspekte der Führung ausmachen. Um auch den Überlegungen von Gauss nachzukommen (vgl. Kapitel 5.3.5), füge ich weitere Aspekte hinzu, um die Bandbreite der Gesamtgewichtung auf einen Bereich von 1 Sigma innerhalb der Normalverteilung anzuheben. Es sind daher in der folgenden Tabelle die 5 höchstgewichteten Aspekte fett gedruckt und die 15 höchstgewichteten Aspekte, die nach Gauss die sichere Aussage von einem Sigma umschreiben, grau hinterlegt.

In der nachstehenden Tabelle sind die 15 höchsten Gesamtgewichtungsfaktoren grau hinterlegt. Die Summe dieser 15 Aspekte macht einen Gesamtgewichtungsfaktor von 0,697 aus bzw. mehr als 2/3 der Gesamtgewichtung.

Die Einschränkung auf 15 Aspekte und der damit verbundenen 69,7% der Gesamtaussage liegt nach den Überlegungen von Gauss über der notwendigen Bandbreite von 68,3% der Normalverteilung aller Aussagen und damit im Bereich der Sicherheit von einem Sigma (1 σ). Friedrichs [1990, S. 137] schreibt, „mit höherem Sicherheitsgrad wird bei gleichem Stichprobenumfang auch die Schwankungsbreite des wahren Wertes in der Grundgesamtheit größer, die Aussage also sicherer, aber unschärfer“.

Darstellung der Gesamtgewichtung einzelner Aspekte				
Aspekte (in Reihenfolge der Tabelle 34)	GF (MA)	GF (FK)	GF (vF)	GF
Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern	0,091	0,143	0,116	0,117
Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen	0,076	0,016	0,070	0,054
Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO)	0,121	0,079	0,070	0,090
Konflikte aktiv und positiv managen (inkl. mutiger Auseinandersetzung mit MA)	0	0,016	0,062	0,026
Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz	0,015	0,063	0,062	0,047
Offensive prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln im Regelkreis	0,045	0,016	0,054	0,038
Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen)	0,030	0,032	0,037	0,033
Veränderungen managen, Schnelligkeit und Innovationen fordern und fördern	0,030	0,095	0,037	0,054
Teambildung vorantreiben und Teamklima (Stolz, Zusammengehörigkeitsgefühl etc.) verbessern	0,015	0,048	0,029	0,031
Situativ angepasste Führung, Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht werden (Vielfalt als Chance)	0,015	0,016	0,029	0,020
Anerkennung geben, belohnen, bestrafen, Respekt und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüberbringen	0,045	0,016	0,025	0,029
Qualitätsorientiert handeln	0,030	0,063	0,025	0,039
Entwicklung, Betreuung, Förderung und Qualifizierung von MA sowie Auswahl für weiterführende Tätigkeiten	0,045	0,032	0,025	0,034
Visionen und Strategien entwickeln	0	0,032	0,025	0,019
Kooperationspartner und Kontakte kennen und nutzen	0	0,016	0,021	0,012
Aufgaben und Rollen klären sowie die Bedeutung der Arbeit bewusst machen	0,030	0	0,021	0,017
Vertrauensvoll und verantwortungsbewusst arbeiten sowie Vertrauen bei MA schaffen	0,030	0	0,021	0,017
MA motivieren, Sinn vermitteln, Anreize schaffen	0	0,016	0,021	0,012
Bei Aufgabenübertragung auch Verantwortung und Entscheidungsfreiräume delegieren und zu Selbstständigkeit leiten	0,015	0,016	0,021	0,017
Information zeitnah weitergeben, Transparenz und Offenheit schaffen	0,045	0,016	0,021	0,033
Planen, Organisieren, Zeitbudget managen	0	0	0,021	0,007
MPS-Methoden nutzen und umsetzen	0,030	0,063	0,017	0,037
Methodische Fähigkeiten	0	0	0,017	0,006
Eigener Persönlichkeit bewusst sein (Vorbildfunktion)	0,015	0,016	0,017	0,016
Fachliche Kompetenz	0	0	0,017	0,006
Organisations- und Teamorientierung	0,045	0,032	0,017	0,031
Arbeitsrecht als Verständnis und Lösungsansatz für das tägliche Führungshandeln nutzen	0	0	0,012	0,004
Anwesenheitsverbesserung, Stärke des gesamten Teams einsetzen, Kontakte auch bei Krankheit halten	0	0,016	0,012	0,009
MA richtig, d. h. nach Fähigkeiten, Kenntnissen, und Leistungen entsprechend einsetzen	0,030	0,016	0,012	0,019
Entscheidungen schnell und nachvollziehbar treffen	0,045	0,032	0,012	0,030
Empathisches Verhalten	0	0,016	0,012	0,009
Kundenorientierung	0,015	0,032	0,008	0,018
Verbindlich und konsequent handeln, Verlässlichkeit	0,030	0	0,008	0,013
Mutiges Vorgehen	0	0,016	0,008	0,008
Professionalität	0	0,016	0,008	0,008
Projektmanagement	0	0,016	0,004	0,007
MA unterstützen, beraten und Hilfestellung leisten	0,015	0	0,004	0,006
Führung „vor Ort“	0,015	0	0,004	0,006
Mitdenken der einzelnen MA fördern, Partizipation und Integration	0,015	0		0,005
Umweltbewusstsein	0,030	0		0,010
Bewusstsein für Arbeitssicherheit	0,030	0		0,010
Loyalität	0,015	0		0,005

Tabelle 39: Auswertung der Gesamtgewichtung von Führungsaspekten
(Quelle: der Verfasser)

Für meine weitere Untersuchung nutze ich die Auswahl der 15 meistgewichteten Aspekte für die Optimierung von FKT und Rückmeldemethoden. Die Eingrenzung auf die wesentlichen 5 Aspekte (in Anlehnung an die Überlegungen von Kunz [1998, S. 3]) nutze ich für die Präzisierung und Focusing der wesentlichen, erfolgsbedingenden Führungsaspekte und damit den Überbegriffen oder Überschriften bei der Clusterung von Inhalten der FKT und Bewertungsinstrumente zur Führung.

Die nachfolgende Tabelle stellt daher die 15 höchstgewichteten Aspekte aus der vermittelten Führung und der bewerteten Führung zusammen und hebt dabei die 5 wichtigsten Aspekte nochmals hervor²²⁶:

Die am höchsten gewichteten Aspekte der Führung
1. Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern
2. Ziele klären, vereinbaren und kontrollen (MbO)
3. Veränderungen managen, Schnelligkeit und Innovationen fordern und fördern
4. Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen
5. Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz
6. Qualitätsorientiert handeln
7. Offensive prozessorientierte Problemlösung, Denken und Handeln im Regelkreis
8. MPS-Methoden nutzen und umsetzen
9. Entwicklung, Betreuung, Förderung und Qualifizierung von MA sowie Auswahl für weiterführende Tätigkeiten
10. Information zeitnah weitergeben, Transparenz und Offenheit schaffen
11. Selbstreflexion und Lernbereitschaft (eigene Weiterbildung, Feedback einholen und annehmen)
12. Teambildung vorantreiben und Teamklima (Stolz, Zusammengehörigkeitsgefühl etc.) verbessern
13. Organisations- und Teamorientierung
14. Entscheidungen schnell und nachvollziehbar treffen
15. Anerkennung geben, belohnen, bestrafen, Respekt und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüberbringen

Tabelle 40: Die am höchsten gewichteten Aspekte der Führung

(Quelle: Auszug aus Tabelle 39)

Bezogen auf Covey's [2003, S. 276f] statuierten 14 Punkten erfolgreicher Führung finden sich auch dort die wesentlichen Aspekte von: „aim to be competitive“ entspricht unternehmerischer Führung [1], „commitment and aims“ entspricht Zielvereinbarungen [2], „new philosophy and change“ entspricht Veränderungsmanagement [3], wieder. Covey [2003, S. 277] unterstreicht zusätzlich mit „teach and institute leadership“ die Notwendigkeit, die vorgenannten Verhaltensaspekte zu vermitteln und zu trainieren.

Meine empirischen Befunde machen deutlich, dass es wiederkehrende Schwerpunkte in unterschiedlichen Untersuchungen gibt, die meine Ergebnisse bestätigen und für eine mögliche Generalisierbarkeit der Ergebnisse sprechen.

Bei der Untersuchung eines Unternehmens sollte jedoch die Art des Unternehmens differenzierter betrachtet werden. Beispielsweise gibt es zwischen global tätigen Großunternehmen, landesweit agierenden mittelständigen Unternehmen und lokal tätigen Kleinunternehmen erhebliche Spreizungen allein im Anforderungsprofil der Führungskräfte, der Zielsetzung des Unternehmens und der Art und Weise, wie der Erfolg der Organisation und damit

²²⁶ Die hierbei entstandene Rangreihenfolge ist gemäß der Gesamtgewichtung der einzelnen Aspekte entstanden.

der Erfolg der Führung gemessen wird²²⁷. Als Beispiel möchte ich den Aspekt [8] anführen, der die Umsetzung von MPS-Methoden umschreibt und stark auf das Unternehmen der DaimlerChrysler AG beschränkt ist.

Es kann jedoch durchaus sein, dass die gleichen Führungsaspekte in unterschiedlichen Unternehmungen zum Erfolg führen können. So sind die Unternehmensziele von „Kundenorientierung“ und „Qualitätsorientierung“ des Unternehmensvergleichs der oben angeführten Studie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg [Becker 2003, S. 15] zwar herausgehoben, es lässt sich jedoch nicht abstreiten, dass das implizite Interesse dieser Aspekte in der Unternehmung dem wirtschaftlich, unternehmerischen Handeln gleichgestellt sind und somit die „Unternehmerische, Wertorientierte Führung“ [1] einmal mehr postulieren. Darauf eingehend lassen sich wesentliche Parallelen zu dem in meiner Arbeit untersuchten Unternehmen ziehen.

Zusammenfassend stelle ich heraus, dass die 15 Aspekte sowohl in der Führungsvermittlung, in der Rückmeldung durch Mitarbeiter als auch in der Rückmeldung durch übergeordnete Führungskräfte gewichtet worden sind, wobei leichte Unterschiede in der Gewichtung auffallen. Herauszugreifen sind hier die Aspekte des „Konfliktmanagements“ und der „situativ angepassten Führung“, die zwar relativ häufig vermittelt werden und dort eine hohe Gewichtung erhalten, jedoch, durch die geringe Gewichtung der Rückmeldung von Mitarbeitern und vorgesetzten Führungskräften zur Führung, nicht zu den wichtigsten Erfolgsaspekten der Führung hinzuzählen. Dies bedeutet, dass für diese Aspekte ein geringer bis nicht vorhandener Zusammenhang mit dem Führungserfolg aufzuweisen ist.

Für den Aspekt der „Wertorientierten Führung“ [1] und „Ziele klären, vereinbaren und kontrollen“ [2] besteht hingegen ein hoher Zusammenhang zum angestrebten Führungserfolg. Zudem ist für diese beiden Aspekte ein hoher Korrelationsgrad zwischen der Rangstellung aus vermittelter und der Rangstellung aus bewerteter Führung auszumachen. Divergierende Korrelationsgrade sowohl für die Rangstellung als auch für die Gewichtung ergaben sich für die Aspekte [3], [4] und [5]. Aus Sicht der Mitarbeiterrückmeldung ist der Aspekt der „regelmäßigen dialogischen Kommunikation“ [5] wesentlich geringer gewichtet als in der Führungsvermittlung und Führungsbewertung durch übergeordnete Führungskräfte. Im Gegenzug ergab sich durch die Rückmeldung der übergeordneten Führungskräfte eine geringere Gewichtung zum Aspekt „Feedback und Leistungsrückmeldung“ [4] als in der Führungsvermittlung und Rückmeldung durch Mitarbeiter und eine wesentlich höhere Gewichtung für den Aspekt der „Veränderung und Innovation“ [3].

Zusammenfassend handelt es sich bei den Aspekten meist um Arbeitsmethoden und Verhaltensmuster, die von der Führungskraft gefordert werden, und nicht um vermeintlich erfolgsversprechende Eigenschaften einer Person. Dies lässt den Schluss zu, dass ein erfolgreiches Führungsverhalten erlernbar ist und vermittelt werden kann. Diese 15 Aspekte sollen nun genutzt werden, um die Führungsvermittlung²²⁸ und Führungsbewertung²²⁹ zu

227 Dies kann sich auch auf den Bereich der umweltpolitischen Einflussgrößen und der Weiterbildungs- bzw. Förderungsinhalten beziehen.

228. Diese 15 Aspekte sollen die Führungskraft dazu befähigen (im Sinne von Vermittlungsgegenständen) vereinbarte Ziele für die Organisation zu erreichen und Erfolg auszuweisen.

229 Sie sollen die Führungskräfte befähigen im Sinne der Wertschätzung durch die Vorgesetzten und die Wertschätzung durch die Mitarbeiter erfolgreich zu sein

optimieren. Die sich daraus ergebenden Optimierungspotenziale für das Unternehmen habe ich in den folgenden Kapiteln dargestellt.

5.6 Optimierungspotentiale für das Unternehmen

Im nun folgenden Kapitel möchte ich zwei Dimensionen neuer Ansätze und Optimierungspotentiale betrachten, um die gewonnenen Erkenntnisse der wesentlichen Aspekte von Führung umzusetzen. Zum einen werde ich für die Unternehmensdimension Verbesserungsmöglichkeiten an FKT sowie an den Rückmeldeinstrumenten aufzeigen. Zum anderen möchte ich für die wissenschaftliche Diskussion neue Ansätze und Kriterien für die Definition von Führungsperformance und Führungserfolg liefern, die sich aus den Vergleichen und der Zusammenfassung erfolgsbedingender Aspekte aus vermittelter und bewerteter Führung ergeben haben.

Für das Unternehmen wurde die vermittelte Führung und die bewertete Führung betrachtet. Zunächst werde ich inhaltliche Optimierungsmöglichkeiten der Führungsvermittlung aufzeigen sowie die Methodik der Vermittlung einer Optimierung unterziehen. Im daran anschließenden Kapitel gehe ich auf die Inhalte und Kriterien sowie die Methodik der Rückmeldeinstrumente ein. Die Zielsetzung für optimierte FKT stützt sich dabei auf zwei Gedanken. Zum einen wird ohne Weiterbildung und Qualifizierung die Wettbewerbsfähigkeit der Führung und im Nachgang die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens nachlassen [Manning 2002, S. 86], zum anderen ist Führung erlernbar (vgl. Kapitel 5.5.2). Durch gegenseitiges Lernen und Schulen ergeben sich sogar Chancen des Abgleichs, der Standardisierung und der Professionalisierung²³⁰.

5.6.1 Optimierungsansätze für die betrieblichen FKT

Die Vermittlung von erfolgreichem Führungsverhalten sollte generell die 15 wesentlichen Aspekte der Führung aus Kapitel 5.5.2 beinhalten. Dabei sollte auch beachtet werden, dass der stetige Paradigmenwechsel (vgl. Kapitel 2.3.2) sowie interne Selektions- und Verarbeitungsmuster²³¹ die Überprüfung und Aktualisierung der wesentlichen Aspekte von Führung notwendig machen. Dadurch werden Erwartungen teilweise seltener enttäuscht, weil Herausforderungen bewältigt und Chancen eher genutzt werden können. Werden die Erwartungen den ausführenden Führungskräften vermittelt, so können sich die Führungskräfte stärker mit den Erwartungen identifizieren und sich daran orientieren, so dass der erwünschte Erfolg eher angestrebt und erreicht wird. Da Lernen und Training auch mit einem gewissen Maß an Verlernen (bzw. Vergessen) gekoppelt ist, ist es möglich, dass Verhaltensmuster ersetzt werden können. Andererseits bedeutet dies auch eine Notwendigkeit der Wiederholung des vermittelten Verhaltens, da sonst auch hier der Vergessensprozess einsetzt. FKT sollten deshalb zum permanenten Bestandteil der Führung werden. Diese Forderung liegt auch im eigenen Unternehmensinteresse (vgl. Kapitel 5.3.1). Die in Kapitel 5.5.2 zusammengefassten erfolgsbedingenden Aspekte der Führung sind sowohl für die Bewertung als

²³⁰ Diese Gedanken werden auch vielfach mit dem Schlagwort einer „lernenden Organisation“ umschrieben.

²³¹ Unter Selektions- und Verarbeitungsmuster fallen nicht nur die unterschiedlichen Umsetzungserfolge der vermittelten Führung durch alle Führungskräfte sondern auch die offiziellen und inoffiziellen Bewertungskriterien, die teilweise herangezogen werden, um die Führung zu bewerten.

auch für die Führungsvermittlung von Wichtigkeit. Gemäß dem Ziel-Weg-Ansatz, d. h. aus dem Resultat heraus den Weg dorthin zu beschreiben, bedarf es dem inhaltlichen Abgleichs der FKT mit den in Rückmeldungen zur Führung bewerteten Erfolgskriterien. Ein sehr simpler Ansatz des Abgleichs wäre, die einzelnen Elemente einer umfassenden FKT-Reihe genau auf die 15 wesentlichen Aspekte der Führung auszurichten. Die daraus neu entstehende Seminarreihe würde die Komplexität, die hinter diesen Aspekten steht, jedoch nur selektiv erfassen. Die Selektion muss daher auf eine Praxistauglichkeit geprüft werden, denn bei der Umsetzung der Führungsvermittlung in der Praxis entsteht der komplexe Zusammenhang aller Bedingungen (vgl. Kapitel 3.4.4). Demnach empfiehlt sich eine Trainingsmethode die „on the job“ ausgerichtet ist und eine aktiv teilnehmende Trainingsphase der komplexen Bedingungen beinhaltet, womit gleichzeitig eine Vernetzung mehrerer Aspekte zugelassen wird. Ich greife daher bewusst auf Action Learning (vgl. Kapitel 2.4.2) zurück, um das Führungsvermittlungskonzept den hier gemachten Erkenntnisse anzupassen.

Auch die Anstrengungen des Unternehmens hinsichtlich aktiven Trainingsmethoden (siehe MEP, NWG, PMG, DCF-E4 in Kapitel 5.3) weisen darauf hin, dass ein ganzheitliches, aktives Trainingskonzept notwendig ist, um die geforderten Themen auch im zentralen Zusammenhang aller wesentlichen Aspekte der Führung zu vermitteln. Da nicht alle Aspekte gleichzeitig erlernbar sind, bedarf es eines systematischen Aufbaus von Modulen, die aufeinanderfolgend den Lernprozess unterstützen und die durch zeitlich getaktete Evaluations- und Reflexionsphasen begleitet werden. In Anlehnung an Henkel [2003, S. 18f] möchte ich für die Unterstützung und Reflexion des Lernprozesses das Lernen mit und von Paten hervorheben. Allerdings ist die Eigenständigkeit im Lernprozess und die Lernbereitschaft eine grundlegende Voraussetzung, um die Führungsaspekte zu erlernen, denn die Veränderung des Arbeitsprozesses selbst und die Komplexität der Bedingungen in der Praxis lassen viele Führungskräfte in verharrender Haltung abwarten, ohne über ihren eigenen „Tellerrand“ hinaus zu blicken. Das ständige Lernen und Erweitern des eigenen „Werkzeugkasten“ von Führungsstilen, Führungsmethoden und Führungstechniken betont die individuelle Nutzung unterschiedlicher Methoden und damit die Möglichkeit, situativ richtig zu handeln und in unterschiedlichen Situationen erfolgreich zu sein.

In der Aus- und Weiterbildung muss darauf geachtet werden, dass das Lernen ein entscheidendes Hilfsmittel zur theoretischen Durchdringung zukünftiger Arbeitsbereiche ist, denn auch die unterschiedlichen Methoden sind im einzelnen erlernbar [Lang 2001, S. 26f]. Die theoretische Hilfestellung wird besonders durch immer wiederkehrende und ergänzende Ausbildungsmittel erreicht [Friede 1988, S. 203]. Eine Möglichkeit zur Erreichung dieses Zieles ist zum einen das aktive Training und zum anderen ein zusätzliches zur Verfügung gestelltes Selbstlernkonzept. Das Selbstlernkonzept (z. B. per multimedialer PC-Software) kann den Führungskräften als Begleitunterlage der FKT oder als Review von FKT dienen. Hierzu möchte ich die Anstrengungen des Unternehmens heranziehen, die Wissensvermittlung via Datenkommunikationsprozesse voranzutreiben. Diese eventuell über Intranet bereitgestellten Lernhilfen könnten zeitlich den FKT nachgeschaltet und mittels Wiederholung der Lerninhalte dem „Vergessen“ entgegenwirken. Allerdings gebe ich zu bedenken, dass diese E-Learning Möglichkeiten weniger als „Coach“ bei Fragen und Problemen als die aktive Umsetzung und das aktive Training des Lerninhaltes in der Praxis dienen können. Anders als Janson [2003, S. 28–30] schätze ich die Bereitstellung einer Wissensdaten-

bank im Lernprozess geringer ein, da die von der Führungskraft eigenständig notierte Wissensaufbereitung eine größere Chance beinhaltet. Die Chance der eigenständigen Wissensaufbereitung liegt in der aktiven Reflexion des Gelernten und dem eigenem Antrieb der Führungskraft, sich Wissen anzueignen und sich selbst fortzubilden. Ebenso wird hierdurch der kommunikative Aspekt des dialogischen Austauschs in FKT und die aktive Selbstreflexion trainiert. Vorab aufbereitete Selbstlernprogramme werden aktuell noch selten genutzt [Becker 2003, S. 16], wobei das E-Learning zwar deutlich zunimmt, jedoch „noch einen langen Weg der Akzeptanzgewinnung vor sich hat“ [Becker 2003, S. 17]. Vor allem aus dem Grund der Akzeptanz heraus scheint das Coaching bzw. Lernen innerhalb von Partnerschaften und in der praktischen Umsetzung sinnvoller zu sein.

„Lernen, Wissen und Innovation sind systematisch aufeinander bezogene Größen. Individuelles Lernen generiert neues individuelles Wissen. Wird dieses Wissen zwischen verschiedenen Personen ausgetauscht, kann vorhandenes Wissen mit neuem Wissen kombiniert werden ...“ [Gebert 2002, S. 227], um für das gesamte Unternehmen Fortschritte zu machen. Um dieses Wissen für Neukombinationen und für die Interaktion von Führungskräften und Mitarbeitern zugänglich zu machen, bedarf es der Hilfestellung oder des Trainings (FKT), wobei die lernende Person auch motivational bereit sein sollte [Osterloh/Frey 2000, S. 541].

Mit der primären²³² Möglichkeit von FKT und der Bereitschaft zum Lernen kann der Absorptionsprozess von Wissen beginnen. Nach der Absorption folgt die Anwendung und Weitergabe des Wissens. Die Anwendung und Weitergabe des Wissens wird im Nachgang jedoch erst dann sinnvoll, wenn das Wissen gänzlich aufgenommen wurde [Fiol 1996, S. 1013], um den ganzheitlichen Aspekt der Komplexität von Führung nicht zu vernachlässigen. Daher sollten FKT in ihrem gesamten Aufbau durchlaufen werden und eine eventuelle mediengestützte Eigenlernmöglichkeit zeitlich nachgeschaltet werden. Die FKT sollten auch gesamtheitlich durchlaufen sein, bevor eine neue Führungsfunktion übernommen wird. Zudem ist die Anwendung und die Weitergabe des ganzheitlichen Führungswissens wiederum als mögliche Professionalisierungsmaßnahme für die Führungskraft anzusehen.

Ich habe daher die 15 herausgearbeiteten Aspekte der Führung inhaltlich in ein Vermittlungskonzept integriert, das für den Bezug zum Mitarbeiter (Prinzipien von Delegation, Integration, Motivation und gegenseitigem Feedback) einen aktiven Trainingsanteil vorsieht, in dem die Führungskraft ähnlich den PES Stationen des MEP (siehe Kapitel 5.3.1.2) die später angestrebte Funktion oder Position als Praxiseinsatz ausübt. Dies bedeutet für den aktiven Einsatz hohe Praxisnähe sowie hohe Praxisorientierung und hohe Akzeptanz, die aufgrund der Echtsituation und der individuellen Coaching- und Rückmeldemöglichkeiten erlebt wird²³³. Bestätigung findet dieser Ansatz bei Vogt [1995, S. 81]:

„Qualifizierung ist am wirksamsten als ‚Training on the job‘.“

232 Primäre Seite des Lernens durch FKT, da Selbstlernprogramme (sekundäre Seite) aktuell noch nicht genügend akzeptiert sind.

233 Walther [2003, S. 11] spricht davon, dass Fallbeispiele als Methode des aktiven Trainings rund 80 Prozent der Beratungspraxis abdecken können und die aktive Trainingsmethode durch Aktualität und Praxisnähe schnell zu hoher Eigenständigkeit und eigenem Engagement führt.

Ebenso hat das aktive Training in der Praxis eine Qualifikationswirkung für den Paten bzw. Coach, der durch die Weitervermittlung seines Wissens und seiner Fähigkeiten, sowie der Auseinandersetzung mit der Situation und dem Teilnehmer, wesentliche Reflexionsmöglichkeiten hat und sein eigenes Verhalten professionalisiert. Manning [2002, S. 84f] & Covey [2003, S. 71] umschreiben diesen Sachverhalt der Professionalisierung simplifiziert mit *Leading is teaching*. Dabei beziehen sich Manning und Covey auf Aussagen, die das Schulen anderer als *reichhaltigste* und *gewinnbringendste* Führungsaufgabe beschreiben. Eher methodische und vorab zu kennende Lerninhalte können in Qualifizierungsbausteinen „of the job“ trainiert werden.

Dies entspricht einer flexiblen, modularen und bedarfsorientierten Zusammenstellung von Lerninhalten. Dem Trainingsprogramm vorgeschaltet muss ein professionelles Recruiting stattfinden, das gerade die Bestandteile der 15 Leadershipkriterien abfragt. Ich habe daher ein aktives FKT-Modell zusammengestellt, das die vorhandenen Programme (NWG, PMG, MEP) durch die gewonnenen Erkenntnisse erweitert, damit es sich für das Werk Bremen praxisorientiert umsetzen lässt:

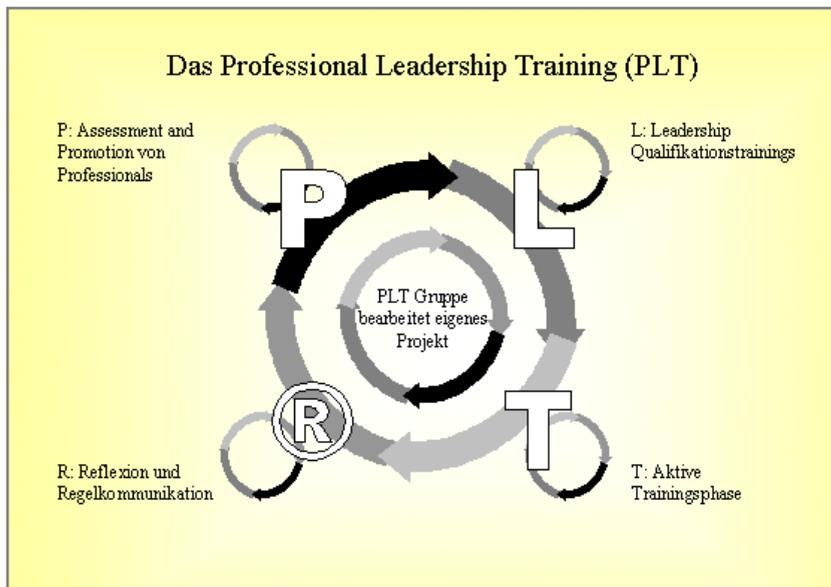


Abbildung 60: Professional Leadership Training (PLT)
(Quelle: der Verfasser)

Das PLT (Professional Leadership Training), d. h. Führungskräfte Trainings- und Qualifizierungsprogramm, erhält eine herausragende Stellung in der Reihe von FKT zur Führungsebene 4 und darüber. Gegenüber den NWG, PMG und DCF-E4 Konzepten ist die Integration einer längeren aktiven Führungstrainingsphase geplant. In Anlehnung an von Studnitz [2003, S. 27] plädiere ich mit dieser Variante für eine starke Praxisnähe innerhalb des FKT, um in erster Linie die fünf wichtigsten Führungsaspekte (vgl. Kapitel 5.5.2) an und in der Praxis zu lernen. Dieser Gedanke wurde im Werk Bremen der DaimlerChrysler AG teilweise im Meisterentwicklungsprogramm (MEP) durch die persönlichen Entwicklungssta-

tionen (PES) umgesetzt. Nun möchte ich dies noch stärker für alle Führungsebenen als bewussten Baustein in die FKT implementieren.

Des Weiteren ist das PLT gemäß dem im Unternehmen bekannten Regelkreis (PDCA – vgl. Kapitel 5.3.4.1) gestaltet und erhält auch durch die Ausrichtung an den Unternehmenszielen die von Covey [2003, S. 72] geforderte Übereinstimmung mit der Unternehmensmission und den Unternehmensprinzipien. Die einzelnen Regelkreise werden überprüft und können auch mehrfach durchlaufen werden. In Summe sollte der Zeitrahmen für den gesamten Durchlauf eines PLT der Zeit einer Zielvereinbarungsperiode (d. h. 1 Jahr) gleichkommen, da sich Reflexionsphase mit Evaluationsphase des Leadershipverhaltens überschneiden und daraus vereinbarte Qualifikationsbausteine in der Zielvereinbarung für die nächste Periode schriftlich festhalten lassen (vgl. HR-Ziel/Qualifizierung in Abbildung 52).

Die Zielvereinbarungsperiode ist auf ein Jahr ausgelegt, so dass für das aktive Training als Führungskraft ca. 3 Monate zur Verfügung stehen (dies entspricht auch den PES Stationen im MEP). Da die aktive Trainingsphase die herausragende Neuerung für die FKT darstellt, sei sie an dieser Stelle als erstes beschrieben:

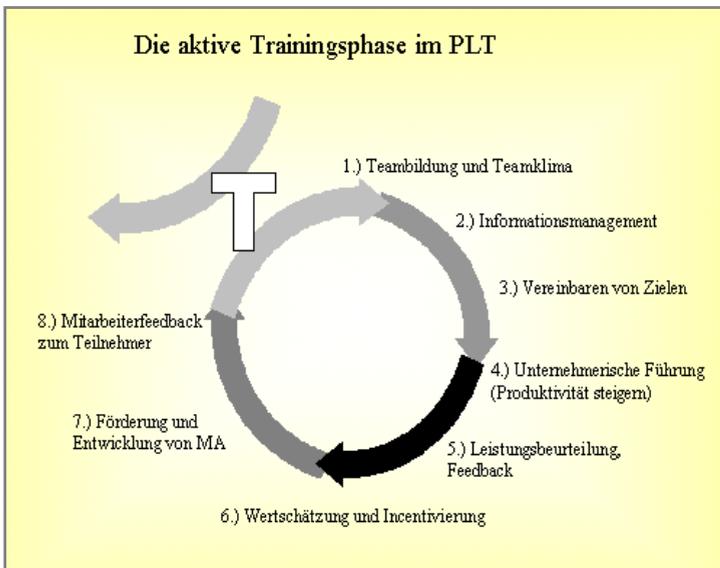


Abbildung 61: Die aktive Trainingsphase im PLT
(Quelle: der Verfasser)

Die aktive Trainingsphase beschreibt einen Zeitraum, in dem der Teilnehmer als Vertreter oder als kommissarischer Einsatz in einem ausgesuchten Bereich eine Führungsfunktion übernimmt. Der Einsatzbereich liegt in einem Schwerpunktbereich des Produktionswerkes, der gleichbedeutend mit einer E4-Leiterstelle in der Produktion ist. Diese Einsatzbereiche werden nicht nach ihrer Größe, ihrem Schwierigkeitsgrad oder ihrer Aufgabe ausgewählt, sondern sind maßgeblich davon abhängig, ob sich die dort verantwortliche Führungskraft als Pate bzw. Coach eignet. Die Auswahl eines Coachs bzw. Paten ist eine wesentliche und

enorm wichtige Voraussetzung für die aktive Trainingsphase [Manning 2002, S. 18] und wird schon in Phase P des PLT bestimmt.

Bei der aktiven Trainingsphase von ca. 3 Monaten werden dann die regulären Aufgaben der Führungskraft des Bereiches übernommen und entsprechend alle anstehenden Sitzungen, Absprachen etc. wahrgenommen. Der Pate bzw. Coach bleibt im Hintergrund und dient als Stütze bei wesentlichen Entscheidungen.

Die Zusammenarbeit zwischen Teilnehmer und Pate bzw. Coach ist von großer Bedeutung, um wichtige erfolgsbedingende Aspekte der Führung im Bezug zum Mitarbeiter zu trainieren. Hierbei handelt es sich um folgende Möglichkeiten, die aus den 15 erfolgsbedingenden Aspekten der empirischen Analyse in Kapitel 5.5.2 zusammengestellt sind:

- Teambildung und Teamklima verbessern
- Informationen weitergeben, Transparenz schaffen, Kommunikation durchführen
- Vereinbarung von Zielen und die Erreichung kontrollieren
- Unternehmerisch führen, Entscheidungen treffen und die Produktivität steigern
- Leistungen beurteilen und Feedback geben
- Wertschätzung geben und gegebenenfalls Incentives verteilen
- Mitarbeiter fördern und entwickeln
- Feedback einholen und das eigene Handeln und Verhalten reflektieren

Die oben genannten Aspekte können in der Praxis geübt und mit dem Paten bzw. Coach reflektiert werden. Im Sinne eines „Double-loop-learning“ [Gebert 2002, S. 234f] kann die aktive Trainingsphase genutzt werden, um in einer ersten Dimension den jeweiligen PLT-Teilnehmer zu coachen, zu betreuen und zu bewerten. Zudem kann der PLT-Teilnehmer an und in der Praxis lernen.

In der zweiten Dimension dient diese Trainingsphase der Führungskraft des Einsatzbereiches den PLT-Teilnehmer zu schulen und zu trainieren. Dies bedeutet im Umkehrschluss für die Führungskraft des Bereiches eine eigene Weiterbildungs- oder Professionalisierungsmaßnahme.

Zu diesem aktiven gegenseitigen Lernprozess bemerkt Wildemann [1995, S. 9], dass es notwendig ist, „... Strukturen zu schaffen, die über den individuellen Lernprozess hinaus auch den interaktiven Lernprozess, das ‚Lernen voneinander‘ fördern“. Neuberger [2002, S. 633] spricht hier von „Lernen in bzw. durch Institutionen oder Kollektive und Lernen der Institutionen oder Kollektive“. Dass dieser Prozess positive Auswirkung in mehreren Richtungen aufweist, bestätigt auch Schäfer [2003, S. 104] mit den positiven Auswirkungen auf das Betriebsklima und auf die Motivation der Mitarbeiter. Nach Schäfer fördern die in dieser Phase aufgebauten zwischenmenschlichen Beziehungen, Kontakte und Kooperationen sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Leistungsbereitschaft.

Ein ebenso wichtiger Gedanke der aktiven Trainingsphase ist dabei die Vorbereitung auf eine aktive Führungsfunktion. Dahl [2003, S. 35] führt hierzu aus, dass aktives Führen bedeutet, sich mit den Mitarbeitern auseinander zu setzen, das eigene Verhalten zu reflektieren, stringent die Ziele zu wirtschaftlichem und persönlichem Erfolg aller Beteiligten zu verfolgen. Diese Verhaltensaspekte können im aktiven Training unter Anleitung erlernt, probiert, umgesetzt und reflektiert werden, wodurch diese aktive Trainingsphase eine bemerkenswerte Bedeutung für das gesamte PLT-Konzept erhält.

Dem aktiven Training ist jedoch eine wichtige Vorbereitungsphase vorgeschaltet. Der PLT-Teilnehmer wird in dieser Vorbereitungsphase in den für die Praxis notwendigen Aspekten geschult. Hierbei handelt es sich um die Leadership-Trainings, d. h. „of the job“ durchgeführte FKT mit den inhaltlichen Aspekten, die für den Praxiseinsatz notwendig sind (Anlehnung an die 15 wesentlichen Aspekte, die ich in 5.5.2 herausgearbeitet habe).



Abbildung 62: Das Leadership-Training im PLT
(Quelle: der Verfasser)

In den Leadership-Trainings des PLT werden die Teilnehmer zunächst geschult, ihr Handeln und Verhalten selbst zu reflektieren. Dies dient der Verbesserung der Eigendarstellung und ist gleichzeitig eine Vorbereitung für das vom Unternehmen und von den Mitarbeitern erwartete integrative Lernen und der Lernbereitschaft der Teilnehmer. Die integrative Gesprächsführung wird danach im Kommunikationstraining vermittelt. Gleichzeitig wird ein eigenes Projekt gestartet, das der Kreis der PLT-Teilnehmer in eigenständiger Arbeit durchführen muss. An diesem Projekt erhalten die PLT-Teilnehmer nun „near the job“ Möglichkeiten, die neu erworbenen Fähigkeiten zu üben. Die auftretenden Konflikte innerhalb des Projektes werden in einem eigens dafür angebotenen Konfliktmanagementtraining besprochen und bieten in der Projektgruppe einen „Lernraum“, der bei Problemen oder Konflikten keine direkten Auswirkungen auf die Unternehmensziele hat. Es werden in diesem Projekt „near the job“ sogar Fehler genutzt, um daraus zu lernen und Verbesserungen zu initiieren. Zusätzlich werden die Teilnehmer vorbereitet Feedbacks durchzuführen und Leistungsrückmeldungen bzw. Beurteilungen durchzuführen. Das Projekt läuft dabei in seinem fest vorgesehenen Zeitrahmen weiter. Für die Prozesse im Unternehmen, die Projektarbeit und das eigene Handeln werden Problemlösungstechniken vermittelt und in den Gesamtkontext des Qualitätsmanagements eingebracht.

Um die Veränderungen umzusetzen und die Folgen aus Veränderungen positiv beeinflussen zu können, wird den Teilnehmern des PLT zusätzlich ein Seminar über Veränderungsmanagement angeboten. Um die Integration des Projektes in die Unternehmenslandschaft und in die laufenden Zielvereinbarungsprozesse zu übertragen, wird ein Training zur Methode Führen mit Zielen sowie ein Training zum Mercedes Benz-Produktionssystem (MPS) durchgeführt. Um den wichtigsten Aspekt der 15 herausgearbeiteten Aspekte in Kapitel 5.5.2 nachhaltig an die PLT-Teilnehmer zu vermitteln sowie die Vermittlung der wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens zu festigen, wird ein letztes Training zum Abschluss des Projektes eingeplant, das die Wertorientierte Führung (WOF) behandelt. In dieses FKT zur WOF werden viele der vorab vermittelten Führungsmethoden implementiert und erhalten eine Wiederholung. Die Wiederholung dient der Festigung des Lerninhaltes und der Integration der einzelnen Methoden in den Gesamtkontext der unternehmerischen Führung. Für die abschließende Präsentation des Projektes erhält die PLT-Gruppe einen eigenen Rahmen vor der Geschäftsleitung (obersten Führungsebene), um ihre Arbeit hervorzuheben und einer kritischen Prüfung zu unterziehen und um den Bekanntheitsgrad der Teilnehmer zu verstärken.

Letzter Gedanke kommt aus der Grundüberlegung, dass zum einen in die PLT-Gruppe bzw. das Trainingsprogramm sowohl Führungskräfte als auch Führungsnachwuchs aufgenommen werden, und diese nach Durchlauf des Programms vor einer eventuellen Besetzung einer Führungsfunktion stehen. Zum anderen ist der Austausch über einzelne Methoden und Ideen zwischen Führungskräften der obersten Führungsebene und dem Führungsnachwuchs von Wichtigkeit.

Die Teilnehmer werden durch Assessment-Center ausgewählt, wobei die Aufnahme in ein Assessment-Center in Absprache von vorgesetzter Führungskraft, dem Bewerber und dem Personalbereich erfolgen sollte.

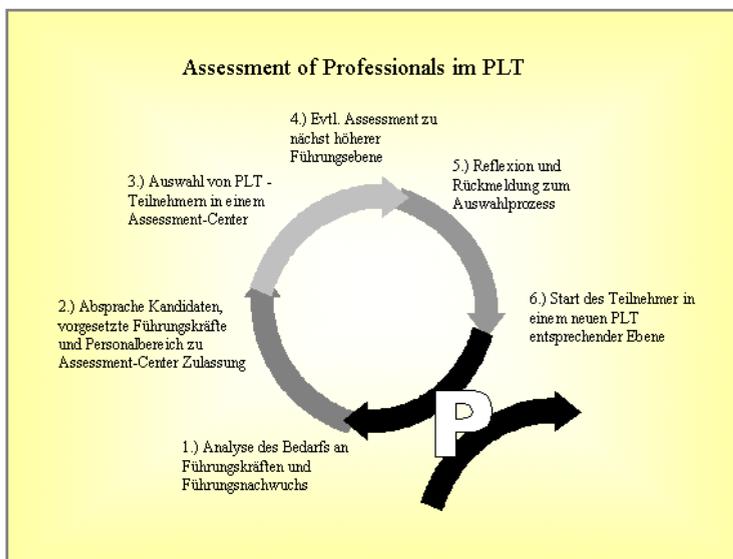


Abbildung 63: Assessment of Professionals im PLT
(Quelle: der Verfasser)

Die Assessmentphase im PLT fängt mit der Analyse des Bedarfs an Führungskräften und Führungsnachwuchs an. Dies gibt Aufschluss darüber wie viele Führungskräfte, in welchen Bereichen und mit welcher fachlichen Ausrichtung benötigt werden. Gleichzeitig ergibt sich ein Aufschluss darüber, ob als langfristige Sicherung des Führungskräftepotentials Nachwuchs für höhere Führungsebenen benötigt wird. Ist der Bedarf ermittelt, so werden aus den Zielerreichungsbilanzen und besonders aus den Performancebeurteilungen über das Führungsverhalten des letzten Jahres Kandidaten vorgeschlagen.

Gespräche zwischen den Kandidaten, den jeweils vorgesetzten Führungskräften und dem Personalbereich verifizieren den Vorschlag durch eine Zulassung des Kandidaten zum Assessment-Center im PLT. Im Assessment-Center werden dann die Teilnehmer für das PLT-Programm der für sie jeweils passenden Führungsebene ausgewählt. Wird ein Kandidat nicht für das PLT zugelassen, so erhält er oder sie eine aussagekräftige Rückmeldung darüber, welche Lernfelder fehlen, um ausgewählt zu werden und welche weiteren Entwicklungsschritte auch ohne PLT möglich sind. Nach einer Reflexionsphase und Rückmeldung zum Auswahlprozess startet der Teilnehmer dann in die Phase des Leadership-Trainings im PLT.

Die Reflexions- und Kommunikationsbausteine finden sich in allen Phasen des PLT wieder, daher ist die angedeutete Reflektions- und Regelkommunikationsphase bewusst mit einem Kreis (®) umrundet, da diese Phase den gesamten Prozess des PLT-Prozesses überdeckt.

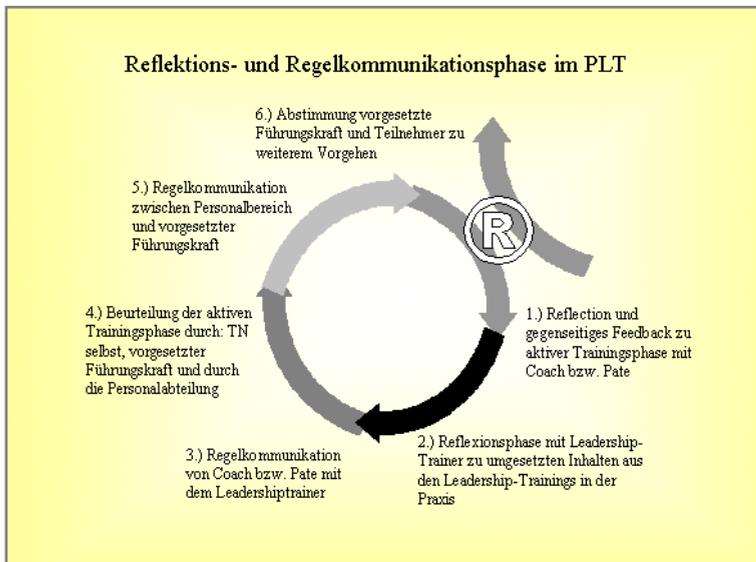


Abbildung 64: Reflektions- und Regelkommunikationsphase im PLT

(Quelle: der Verfasser)

Die Bestandteile der Reflexions- und Regelkommunikationsphase umfassen das gegenseitige Feedback zwischen Teilnehmer und Coach bzw. Pate in der aktiven Trainingsphase. Am Abschluss der aktiven Trainingsphase wird nochmals eine Reflexion der Lerninhalte aus den Leadership-Trainings zwischen den Teilnehmern und den Trainern der Leadership-

Trainings vorgenommen. Dabei kann sich der Teilnehmer die Lerninhalte erneut in sein Bewusstsein rufen und der Trainer die Umsetzung der Lerninhalte mit der Vermittlungsmethode vergleichen. Wichtig ist auch das Gespräch zwischen Coach bzw. Pate und den Trainern der Leadership-Trainings. Das Gespräch deckt die Lerninhalte und Hinweise zum spezifischen Lernverhalten einzelner Teilnehmer auf. Im Anschluss an die aktive Trainingsphase wird eine offizielle Beurteilung des Teilnehmers für diese Phase vorgenommen. Die Beurteilung erfolgt durch ihn selbst, die jeweils vorgesetzte Führungskraft und den Personalbereich²³⁴.

Während sich Personalbereich und vorgesetzte Führungskraft in regelmäßigen Abständen treffen, um den Fortschritt des Teilnehmers im PLT zu besprechen, obliegt die Abstimmung mit dem Teilnehmer über das weitere Vorgehen und die weiteren Qualifikations-, Weiterbildungs- und Entwicklungsbausteine der vorgesetzten Führungskraft.

Insgesamt dient der über alle Phasen angestrebte kommunikative Abgleich der stetigen Verbesserung der Trainingsgestaltung, der Trainingsinhalte und der Vermittlung von einem erwarteten Führungsverhalten²³⁵. Das PLT dient der Reflexionsmöglichkeit der PLT-Teilnehmer und der Professionalisierung der Paten im PLT.

Graf & Mathis [2003, S. 26] berichten, dass in zahlreichen US-amerikanischen Unternehmen für diesen Abgleich von vermitteltem Führungsverständnis und den strategischen Unternehmenszielen eigens Chief Learning Officer (CLO) oder Chief Knowledge Officer (CKO) eingesetzt werden. Folglich spielt das Interesse der Geschäftsleitung für die strategische Trainingskonzeption eine erhebliche Rolle. Die Übertragung dieses Gedankens möchte ich durch eine besonders ausgewählte Führungskraft des Personalbereiches gewährleisten, die den PLT-Prozess begleitet.

Das gesamte Programm des PLT ist so aufgebaut, dass darin die 15 herauskristallisierten, wesentlichen Aspekte der Führung enthalten sind. Im Folgenden werde ich die wesentlichen, erfolgsbedingenden Aspekte für die Optimierung der Rückmeldeinstrumente berücksichtigen.

5.6.2 *Verbesserungen an den Rückmeldeinstrumenten MAB, MAF, ZV und LEAD*

Die gewonnenen Erkenntnisse über die wichtigen, erfolgsbedingenden Aspekte der Führung gilt es nun auf die Rückmeldeinstrumente zu übertragen. Die Übertragung auf MAB und MAF gestaltet sich dabei etwas einfacher als die Übertragung auf ZV und LEAD, da in MAB und MAF ohne Änderung der Struktur und Vorgehensweise, die Fragen auf die wesentlichen Aspekte der Führung angepasst werden können. Sowohl in der MAB als auch im MAF könnten die Fragen so gestaltet werden, dass sie die 15 Aspekte in Verbindung zum Verhalten der Führungskraft abfragen. Beispielsweise könnten Fragen hierzu lauten: „Denkt und handelt meine direkte Führungskraft unternehmerisch, strategisch vorausschauend und produktivitätssteigernd?“ oder „Trifft meine direkte Führungskraft klare Ziel-

234 Bei dieser Beurteilung soll der in Kapitel 2.5.4 angedachte Erfolgsindikator EI8 genutzt werden, der in Kapitel 5.7 nochmals verdeutlicht wird.

235 Hierunter ist vor allem das Führungsverhalten gemeint, das von der Geschäftsleitung erwartet wird und sich nach den in dieser Untersuchung analysierten erfolgsbedingenden Aspekten der Führung ausrichtet.

vereinbarungen mit ihren Mitarbeitern und überprüft diese in regelmäßigen Zeitabschnitten?“.

Dabei kann je nach Bedarf der ein oder andere Aspekt ausgelassen oder durch mehrere Fragen differenzierter beleuchtet werden. Auch hier soll die Möglichkeit der Variation von Frageanteilen genutzt werden, um auf die Schwerpunkte, die Probleme, die Zukunftsvorstellungen oder die Handlungsfelder des Bereiches eingehen zu können. Wichtig ist jedoch, dass die Fragen als solche standardisiert sind und die wesentlichen 15 Aspekte umfassen, damit Vergleichsmöglichkeiten zu Vorjahresbefragungen oder anderen Bereichen möglich bleiben.

Die Übertragung der erarbeiteten Aspekte der Führung in die ZV ist differenzierter zu betrachten. Bei der Zielvereinbarung handelt es sich in überwiegenden Teilen um wesentliche quantifizierbare Messgrößen des Unternehmens, die für das gesamte Produktionswerk verbindlich gelten (Beispiel: Erreichung vorgegebener Qualitätsergebnisse oder Erreichen eines bestimmten Produktionsprogramms). Dennoch lassen sich einige Übertragungsmöglichkeiten aufzeigen. Die Übertragungsmöglichkeit, das Ziel und die Messmöglichkeit sind im Folgenden beschrieben:

Die Qualifizierungsbausteine des in Kapitel 5.6.1 vorgestellten PLT können zwischen Führungskraft und Vorgesetztem vereinbart werden mit dem Ziel, die erlangten Kenntnisse im Verantwortungsbereich umzusetzen (Messung beispielsweise durch Vorgesetztenbeurteilung).

Die Durchführung eines Mitarbeiterfeedbacks und einer Mitarbeiterbefragung kann vereinbart werden. Das Ziel kann zum einen eine hohe Beteiligungsquote und zum anderen eine bessere Rückmeldung als im Vorjahr sein. Dabei sollte sich die Rückmeldung auf vorab bestimmte Aspekte der 15 wichtigsten Führungsaspekte beziehen (Messung beispielsweise durch die Auswertung der MAB).

Es kann die Förderung und Weiterqualifizierung von Mitarbeitern vereinbart werden mit dem Ziel, dass das Leistungsprofil mit dem Anforderungsprofil am Ende des Vereinbarungszeitraums übereinstimmt (Messung beispielsweise durch eine Qualifizierungsmatrix).

Die Einführung eines prozessorientierten Problemlösungsprozess kann vereinbart werden mit dem Ziel, dass alle Mitarbeiter des Verantwortungsbereiches das Regelkreisprinzip und den Problemlösungsprozess (PLP) kennen und anwenden (Messung beispielsweise über die Nutzung von Systemen, die diesen Prozess vorgeben oder über eine Auditierung der Teamprozesse).

Es kann vereinbart werden, dass die Führungsmethode MbO für die nächst tiefere Führungsebene umgesetzt wird mit dem Ziel, dass die Ziele z. B. 3–4 mal im Jahr überprüft und besprochen werden und daraus geeignete Maßnahmen vereinbart werden, um die Zielerreichung sicherzustellen (Messung beispielsweise über die Kontrolle der Zielvereinbarung und der Rückmeldegespräche hierzu mit der nächst tieferen Führungsebene oder mit den Mitarbeitern).

Die Ziele der Produktivitätssteigerung können anhand von Kosten, von Ressourceneinsätzen oder von Output (Liefermengen) quantifiziert werden und stellen gleichzeitig den wichtigsten und am leichtesten nachvollziehbaren Teil der Zielvereinbarung dar. Diese relativ leicht messbaren Ziele stehen in engem Zusammenhang mit den Gesamtzielen des Unternehmens.

Die hier angesprochenen Übertragungsmöglichkeiten beziehen sich meist auf die konkrete Anwendung und Umsetzung der 15 erarbeiteten Aspekte der Führung. Die Rückmeldung in der Zielvereinbarung kann dabei auch Aufschlüsse geben, wie gut der Umsetzungsprozess dieser Aspekte war. Bezogen auf den Umsetzungsprozess des Führungsverhaltens dient die Performance-Beurteilung nach LEAD im Unternehmen. Diese möchte ich nachfolgend als Schwerpunkt der Übertragung meiner empirischen Ergebnisse herausgreifen.

Während die Zielvereinbarung ihren Schwerpunkt weiterhin auf die quantifizierbaren Messgrößen bzw. die wertorientierten Stellhebel des Unternehmens für den Organisationserfolg setzt, geht es bei den oben aufgeführten Übertragungsmöglichkeiten bei der Verhaltensbewertung um die Übertragung der erfolgsbedingenden Aspekte in die Führungsverhaltensbeschreibung der LEAD Kriterien.

In LEAD sind derzeit 5 Aspekte des Führungsverhaltens beschrieben, wonach das Verhalten einer Führungskraft bewertet werden kann. Das Ausmaß der 5 Aspekte ist überschaubar und gleichzeitig relativ differenziert. Dazu findet sich in der folgenden Tabelle zunächst eine Gegenüberstellung der Aspekte meiner Untersuchung und der Leadership-Kriterien aus der LEAD-Beurteilung.

Vergleich der empirisch analysierten Führungsaspekte und LEAD	
Die 5 wichtigsten Führungsaspekte d. U.	Die 5 Führungsaspekte aus LEAD
<i>Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend und produktivitätssteigernd denken und handeln (Intrapreneurship und Effizienzmanager)</i>	Schafft Wertschöpfung und handelt im Sinne des Unternehmens
<i>Ziele klären, vereinbaren und kontrollen (MbO)</i>	Denkt und handelt strategisch und gibt Orientierung.
<i>Veränderungen, Schnelligkeit und Innovationen fordern und fördern und diese mutig angehen (Veränderungsmanager)</i>	Initiiert und treibt Veränderungen
<i>Kommunikation als wesentliche Aufgabe ansehen, Interaktion als regelmäßige dialogische, emphatische Vielwege Kommunikation leben (Kommunikationsmanager)</i>	Geht mit Wissen und Informationen professionell um.
<i>Feedback und unterjährige Rückmeldungen geben sowie Leistungseinschätzungen und Beurteilungen (inkl. LEAD) durchführen</i>	
	Fordert und ermöglicht Top-Performance

Tabelle 41: Vergleich der Führungsaspekte der empirischen Untersuchung und LEAD

(Quelle: der Verfasser)

Auffällig ist in der Gegenüberstellung der 5 wichtigsten Führungsaspekte meiner Untersuchung und der Leadership-Kriterien nach LEAD, dass sich bis auf einen Aspekt deutliche Übereinstimmungen finden lassen. Unterschiedlich sind die Aspekte „Feedback und unterjährige Rückmeldungen geben, sowie Leistungseinschätzungen und Beurteilungen durchführen“ meiner empirischen Untersuchung gegenüber dem Aspekt „Fordert und ermöglicht Top-Performance“ aus den Leadership-Kriterien. Die Ähnlichkeiten der übrigen Aspekte lassen zwei Schlüsse zu. Zum einen handelt es sich relativ valide um die wichtigsten Aspekte für ein erfolgreiches Führungsverhalten. Zum anderen ist das Führungsinstrument

LEAD in den Ausprägungen der Aspekte eines erwünschten Führungsverhalten relativ weit entwickelt.

Die einzelnen operationalisierten Untergliederungen der 5 Aspekte aus LEAD (siehe Kapitel 5.3.4.4) möchte ich nun heranziehen, um sie mit den höchstgewichteten 15 Aspekten meiner Untersuchung zu vergleichen. Hierzu habe ich die 15 Führungsaspekte meiner Untersuchung analog der 5 Aspekte aus LEAD auf die 5 wichtigsten Führungsaspekte aufgeteilt, wobei die Items in ihrer Bedeutung nicht verloren gehen. Da die Anzahl von 5 Aspekten sich für LEAD bewährt hat²³⁶, möchte ich folgende Veränderung für die 5 LEAD-Aspekte der Führung sowie den Operationalisierungen (jeweils auch 5) vornehmen, um die Übertragung der Untersuchungsergebnisse als Optimierung der Führungsaspekte für LEAD zu nutzen (siehe folgende Tabelle).

Die Tabelle eignet sich auch zur Gestaltung von Feedbackbögen und Fragen in der MAB, denn für die Führungskräfte ist es aufschlussreich, die gleichen Aspekte vom eigenen Vorgesetzten wie von den eigenen Mitarbeitern zurückgespiegelt zu bekommen. Die wesentlichen Änderungen zu den Inhalten der Leadership-Kriterien in Kapitel 5.3.4.4 sind zur Verdeutlichung unterstrichen.

Ich habe bewusst eine Beschränkung auf 5 Aspekte angestrebt, um die Bewertung für die Unternehmenspraxis praktikabel zu gestalten. Alle wesentlichen 15 Aspekte meiner Untersuchung sind verankert und auf die 5 Leadership-Kriterien verteilt. Die Überschriften richten sich nach den 5 wichtigsten, erfolgsbedingenden Führungsaspekten meiner Untersuchung.

Drei Leadershipkriterien haben im Titel eine Änderung erfahren. Aus „Schafft Wertschöpfung und handelt im Sinne des Unternehmens“ wurde „Handelt und denkt unternehmerisch und steigert die Produktivität“. Der besondere Fokus liegt auf der unternehmerischen Führung und dem Ziel des unternehmerischen Strebens (Produktivität steigern). Aus „Denkt und handelt strategisch und gibt Orientierung“ wurde „Orientierung durch klare Zielvereinbarungen und Controlling“. Dies lag zum einen daran, dass das vorausschauende Denken und Handeln (vgl. Intrapreneurship) besser zu dem Titel der unternehmerischen Führung passt. Zum anderen sollte der wesentliche Aspekt der anzuwendenden Methodik „Führung mit Zielvereinbarung“ bewusst als Merker in einem der Titel der Leadership-Kriterien vorkommen. Desweiteren wurde aus „Geht mit Wissen und Information professionell um“ die neue übergeordnete Kategorie „Kommuniziert Wissen und Information professionell“, um einen wesentlichen Focus auf die Kommunikation zu legen. Mit dem Begriff der Kommunikation verbinde ich das Aufnehmen, Verarbeiten und Weitergeben von Wissen und Information. Der übergeordnete Titel von „Initiiert und treibt Veränderungen“ ist gleichgeblieben. Das LEAD-Kriterium „Fordert und ermöglicht Top-Performance“ habe ich um den Zusatz „durch strukturierte Rückmeldungen“ ergänzt, um das Thema Feedback in den Titeln zu verankern und damit die Gewichtung dieses Gedankens hervorzuheben. Zusätzlich habe ich wesentliche Änderungen in den operationalisierten Beschreibungen vermerkt, die zur Verdeutlichung unterstrichen sind.

236 Vergleiche hierzu auch die Vorgängersystematik vom System COMPASS in der DaimlerChrysler AG

Neugestaltung der Führungsaspekte (Anlehnung an LEAD)	
Handelt und denkt unternehmerisch und steigert die Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Handelt selbst unternehmerisch</i> und geht persönliche und berufliche Risiken ein, um <i>optimierte</i> Ergebnisse zu erzielen – <i>Denkt und handelt strategisch vorausschauend</i>, um Erfordernisse des globalen Marktes in seine Entscheidungen mit einfließen zu lassen. – Reagiert sensibel auf ausgesprochene und unausgesprochene Bedürfnisse interner und externer Kunden, <i>um sich und das Unternehmen daran zu orientieren</i> – Zeigt emotionale Stärke und Mut auch schwierige Entscheidungen <i>schnell und nachvollziehbar</i> zu treffen und <i>Verantwortung für das Handeln</i> und die Ergebnisse zu übernehmen – Richtet sein Handeln nach den Werttreibern des Unternehmens aus <i>und schafft Wertschöpfung für das Unternehmen</i>
Orientierung durch klare Zielvereinbarungen und Controlling	<ul style="list-style-type: none"> – Integriert und kommuniziert die <i>strategische Ausrichtung des Unternehmens und orientiert die Ziele des eigenen Bereiches</i> daran. – <i>Vereinbart klare und nachvollziehbare Ziele und überprüft diese regelmäßig</i> – Erkennt relevante <i>Zusammenhänge der Werttreiber des Unternehmens und verknüpft diese im Regelkreisprozess</i>. – Hält bei der Entscheidungsfindung die Interessen der Betroffenen/Beteiligten in der Balance und <i>motiviert zu gemeinschaftlichen Entscheidungen</i>. – Behält globale Ziele im Auge und zieht Konsequenzen und Entscheidungen daraus in Betracht, <i>und fördert das Verständnis hierzu bei Mitarbeitern</i>
Initiiert und treibt Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Begreift Vielfalt als Chance und <i>nutzt Veränderungen zur Weiterentwicklung der Organisation und sich selbst</i> – <i>Motiviert</i> die Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme am Veränderungsprozess und belohnt bzw. <i>wertschätzt</i> entsprechendes Verhalten – Praktiziert „kreative Zerstörung“ von überkommenen oder überflüssigen Verfahrenswesen, Richtlinien, Produktprozessen und -technologien und fördert neue und innovative Ideen. – Richtet die Veränderung an den Werttreibern und Erfordernissen des Unternehmens aus. – <i>Reflektiert sein eigenes Verhalten und nutzt gegenseitiges Feedback, um sich selbst und andere weiterentwickeln zu können</i>.
Kommuniziert Wissen und Informationen professionell	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Fördert dialektische, empathische Kommunikationsprozesse und sorgt für schnelle und aktive Entscheidungsfindungen im Interaktionsprozess</i> – Eignet sich Wissen und Erfahrungen an und gibt beides offen weiter, um auch bei anderen einen hohen Performancestandard zu ermöglichen und im Wettbewerb zu gewinnen – Zeigt sich offen gegenüber kreativen Ideen, abweichenden Meinungen und Feedback hinsichtlich der eigenen Ideen, Leistungen und des eigenen Verhaltens. – Baut Organisationsbarrieren ab und entwickelt produktive Beziehungen über Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen und Ebene hinweg – Zeigt ein effektives, interkulturelles und soziales Kommunikationsverhalten, <i>um auch schwierige Konflikte aktiv und positiv zu managen</i>
Fordert und ermöglicht Top-Performance durch strukturierte Rückmeldungen	<ul style="list-style-type: none"> – Schafft eine Verbindung aus Begeisterung, Stolz und Inspiration – Erkennt und fördert die Fähigkeiten aller Mitarbeiter und Kollegen, setzt hohe und faire Standards und agiert als Coach zur Entwicklung der Mitarbeiter und zur Zielerreichung – Stellt kooperative und ergebnisorientierte Teams zusammen und stattet sie mit entsprechend Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen aus – Erkennt und nutzt das Potenzial und die Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern und <i>gibt diesen weiter helfende Rückmeldungen zu deren Leistung</i> – Ermöglicht schnelle und umfassende Information und <i>delegiert Aufgaben und Verantwortung, um die Selbständigkeit und das Mitdenken der Mitarbeiter zu fördern</i>

Tabelle 42: Neugestaltung der Führungsaspekte (Anlehnung an LEAD)

(Quelle: Vergleich der Tabellen 40 sowie 22 bis 26)

Gesamtheitlich ist die Einteilung in 5 Leadership-Kriterien geblieben, worin sich jeweils 5 Beschreibungen oder besser gesagt Operationalisierungen wiederfinden, die vor allem in der Führungspraxis als unterstützende Anleitung eines Verhaltens und methodischen Vorgehens helfen sollen. Zusätzlich stellt diese Fixierung auf 5 Aspekte der Führung (Leadership-Kriterien) eine für die Praxis ausgerichtete Überschaubarkeit und Präzisierung auf das Wesentliche dar. Aufgrund dieser praxisbezogenen Kategorisierung mag die Einteilung sehr unternehmensspezifisch wirken, sie kann jedoch für gleichgeartete Unternehmen, also mit ähnlichem wirtschaftlichen Streben und in ähnlicher Größenordnung, relativ leicht übertragen werden.

Für die Führungsforschung möchte ich im nächsten Kapitel eine mögliche Generalisierung der Führungserfolgsdarstellung vornehmen.

5.7 Neue Ansätze zur Definition von Führungsperformance und Führungserfolg

Zur Erweiterung der Forschungstheorien des Führungserfolgs möchte ich zunächst aus Kapitel 2.5 wiederholen, dass eine Unterscheidung gemacht werden muss, ob es sich um den Organisationserfolg oder den persönlichen Erfolg und das persönliche Verhalten der Führungskraft handelt. Hierzu wähle ich einen zweidimensionalen Ansatz (in Anlehnung an den Erfolgsindikator EI8 aus Kapitel 2.5.2), der den Führungserfolg attestiert, wenn:

1. die Führungsperformance im Sinne der Verhaltensbeschreibung von Vorleben eines gewünschten Verhaltens und der Anwendung vermittelter Methoden gezeigt wird (qualitative Messgrößen), und
2. die Führungsleistung im Sinne der Organisationsleistung (quantitative Messgrößen) über den Zielvorgaben oder der Zielvereinbarung liegt.

Diese zweidimensionale Betrachtung des Führungserfolgs würde sich in einer „neuen Führungserfolgsformel“ sehr trivial zusammenfassen lassen (siehe folgende Abbildung).

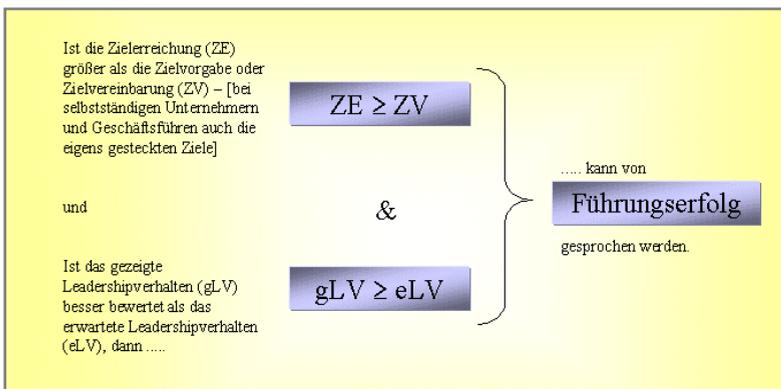


Abbildung 65: Neue Führungserfolgsformel
(Quelle: der Verfasser)

Die obige Darstellung muss jedoch bewusst als trivial bezeichnet werden, da nur ein Ausschnitt einer Erfolgsbetrachtung zugrunde gelegt wird. Bezugnehmend auf Kapitel 2.5.2

sollte die Rückmeldung des Verhaltens sowohl durch eine Eigenbewertung als auch durch die Bewertung der Mitarbeiter und der vorgesetzten Führungskräfte zusammengestellt werden (vgl. EI8 in Kapitel 2.5.5).

Wird in Anlehnung an Nerdinger (vgl. Kapitel 2.5.2, Abbildung 10) zudem noch eine Potentialdarstellung integriert, so wird nicht nur eine ganzheitliche Bewertung der Führungskraft zum jetzigen Zeitpunkt vorgenommen, sondern auch eine zukunftsgerichtete Potentialbewertung. Hieraus wird für die zu beurteilende Person deutlich, welche wesentlichen Potentiale noch zu erwarten sind (auch im Sinne einer Karrierelaufbahntwicklung) und welche Qualifikationsbedürfnisse vorhanden sind, um den gewünschten Führungserfolg zu erreichen.

Anstreben möchte ich zusätzlich sowohl bei der Zielerreichungsbilanz als auch bei der Performancebewertung eine stärkere Differenzierung in einzelne Aspekte, um eine aufsummierte Durchschnittsbetrachtung zu vermeiden. Die Durchschnittsbetrachtung hat den wesentlichen Nachteil einer Subsummierung verschiedener Aspekte, so dass individuelle Fähigkeiten und individuelle Verhaltensaspekte weder beachtet noch als Steuerungsgröße (im Sinne der Qualifizierung oder HR-Bedarfsdeckungsplanung) entdeckt oder gefördert werden können. Kapitel 2.5 hat deutlich gemacht, welchen komplexen Zusammenhang der Erfolg haben kann. Einzelne Ausprägungen der Kriterien sind eventuell nicht auf die Führungskraft oder die eigene Organisation allein zurückzuführen, sondern wurden durch andere Umfeldbedingungen beeinflusst. Von daher sollte eine differenzierte Betrachtung sowohl der Aspekte der Zielvereinbarung als auch der Rückmeldung von Leadershipverhalten ermöglicht werden. Es ist dabei zulässig, unterschiedlich viele Aspekte in Betracht zu ziehen, wobei es keine direkten Zusammenhänge von einzelnen Führungsverhaltensaspekten (Leadership-Kriterien) und quantifizierten Zielen aus der Zielvereinbarung gibt. Die folgende Abbildung soll dies durch die Trennung von einzelnen Organisationszielen und einzelnen Verhaltenskriterien verdeutlichen. Bei den Organisationszielen der Zielvereinbarung handelt es sich um eine Anlehnung an die derzeit gültigen Zielvereinbarungen des Werkes Bremen (vgl. Abbildung 52). Bei den erfolgsbedingenden Verhaltensaspekten habe ich bewusst die 5 Hauptkriterien aus Tabelle 42 genutzt, um den Bezug zu den erfolgsbedingenden Führungsaspekten meiner empirischen Untersuchung und zu LEAD herzustellen. Hierzu habe ich in Anlehnung an Nerdinger [2000, S. 115] & Niermeyr/Postall [2003, S. 108] eine graphische Darstellungsform gewählt, die im Vergleich zu Vorjahreswerten die Ausprägung des Führungserfolgs widerspiegelt und die einzelnen Kriterien in ihrer Ausprägung nebeneinander betrachtet.

Die graphische Darstellung von Führungserfolg ist in der obigen Abbildung mit einer 5-stufigen Skala bepunktet. Hierbei spielt es keine Rolle, ob von einer Skala 1,2,3,4,5 (Noten) oder 50,75,100,125,150 (%) oder von Ausprägungen - -, -, 0, +, ++ ausgegangen wird (vgl. hierzu Kapitel 2.5.2, Abbildung 9). Ausschlaggebend ist der Aspekt des möglichen Mittelwertes, der bei einer geradzahlig gestuften Skala nicht beschrieben werden kann. Eine 6-stufige Skala bedeutet beispielsweise eine klare Differenzierung und entscheidende Festlegung hinsichtlich Übererfüllung oder Untererfüllung eines Zieles durch die Bewerter. Da manche Ziele zu 100% erfüllt werden oder eventuell nur in „umgesetzt“ oder „nicht umgesetzt“ unterschieden werden können, bietet die 5-stufige Skala hier einen entscheidenden Vorteil. Die Zielerreichung ist mit dem Mittelwert 0 oder 100% beschrieben und bedeutet, Erfolg gehabt zu haben. Dies lässt den Schluss zu, dass alle Bewertungen, die größer/besser

oder gleich dem Mittelwert der Bewertungsskala sind, als erfolgreich bezeichnet werden können (vergleiche hierzu auch die Bezeichnung „fully effective“ in LEAD, Kapitel 5.3.4.4 mit der Bedeutung, dass die Führungskraft „für das Unternehmen erfolgreich“ tätig war).

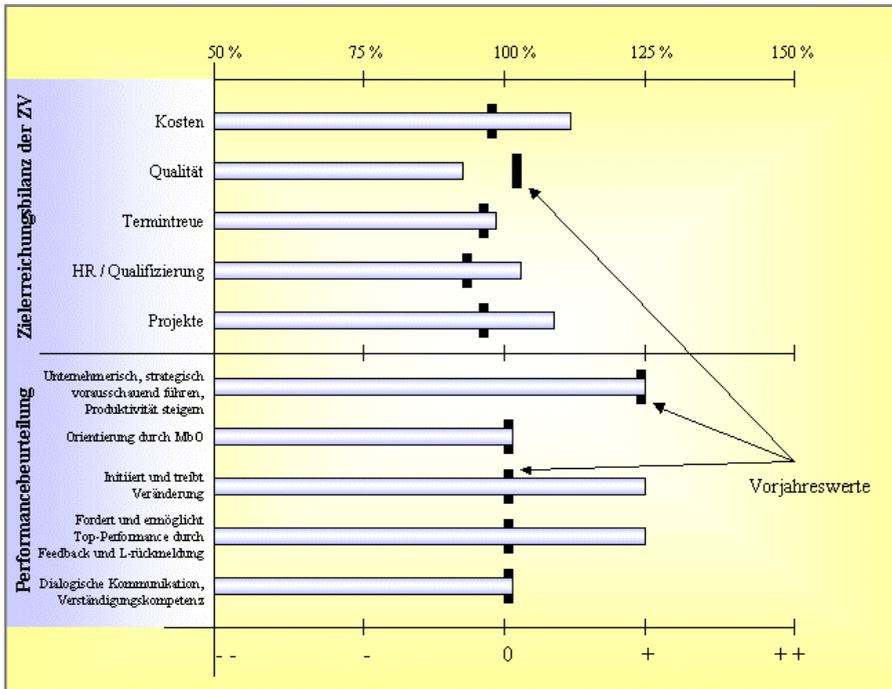


Abbildung 66: Graphische Darstellung von Führungserfolg durch Einzelkriterien
(Quelle: der Verfasser)

Weicht nun ein Kriterium oder die Erreichung eines Zieles vom Mittelwert nach unten, d. h. unter den Mittelwert ab, so muss individuell geklärt werden, welche Gründe das Abweichen bewirkt haben. So werden alle bewerteten Kriterien der Zielvereinbarung und des Leadership-Verhaltens in einer eigenen Balkendarstellung getrennt aufgezeigt, womit die von Malik [2001, S. 362f] geforderte individuelle Abstimmung von Verhaltensausrägungen und Ausprägung der Führungsaufgaben (im Sinne der organisationellen Ziele) angestrebt wird. Das daraus entstandene Profil ist ein Führungskräfteprofil, das individuelle Beurteilungen, Qualifizierungen, Förderungen und Einsatzentscheidungen nach sich ziehen kann. Die individuelle Darstellung soll mehr den Vergleich des Führungskräfteprofils mit individuellen Stellenanforderungen ermöglichen als den Vergleich der Führungskräfte untereinander. Das Zulassen des Individualismus der Erfolgsbetrachtung wird auch durch den Vergleich mit den Vorjahreswerten der Beurteilung deutlich. Dieser Vergleich dient dem Rückschluss auf die individuelle Weiterentwicklung einer Führungskraft, auf Potentiale für weiterführende Tätigkeiten und einen Rückschluss, ob die vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen den gewünschten Erfolg erbracht haben. Negative Trends sollten dabei ebenso betrachtet und analysiert werden wie positive Trends. Zudem werden auch die Beur-

teilungskriterien einer gewissen Überprüfung unterzogen, ob sie weiterhin die nötige Aussagekraft haben oder ob eine Aktualisierung bzw. Optimierung notwendig wird.

Die Darstellung des Führungserfolgs sollte sowohl durch vorgesetzte Führungskräfte als auch durch die Mitarbeiter beschrieben werden, wobei die Mitarbeiter aufgrund fehlender Controllinginstrumente nur den Teil des Leadership-Verhaltens zurückmelden brauchen.

Der Versuch der Führungskraft, sich eventuell nur nach diesen „erwünschten“ Verhaltenskriterien im Sinne eines Reaktionismus zu verhalten, soll nicht unbeachtet bleiben. Das Bild des durch das übergeordnete Management „erwünschten“ Vorgesetztenverhalten wäre hauptsächlich von Eigenschaften bestimmt, die problemlose Ein- und Unterordnung sowie die Sicherstellung und Unterstützung der übergeordneten Führungskraft positiv bedingen [Schulz von Thun et al., 2002, S. 19ff]. Dies kann im schlechtesten Fall sogar zu „inoffiziellen“ Faktoren oder Kriterien bei der Auswahl und Förderung von Führungskräften und Führungsnachwuchs führen [Mayer/Herwig 1970, S. 466]. Daher finden sich in den neu aufgestellten 5 Leadership-Kriterien aus Kapitel 5.5.2 wesentliche Bestandteile einer Mitarbeiterführung, die sowohl die Anforderung als auch die gewichtigen Aspekte aus Sicht der Mitarbeiterrückmeldung beinhalten (dialektische Kommunikation und Feedback) und somit die Leadership-Kriterien nach LEAD optimieren.

Gegenüber der LEAD-Performanceeinschätzung ist das Vorjahresprofil eine Neuerung, die die individuelle Entwicklung der Führungskräfte hervorhebt und für die Optimierung von LEAD übernommen werden sollte. Die Rückmeldung durch die Mitarbeiter bestätigt oder widerlegt dann die Aussage über die erfolgreiche Umsetzung des erwünschten Verhaltens gemäß dieser Leadership-Kriterien.

Dabei runden die Einhaltung von Normen, Loyalität zur Firma, den Mitarbeitern und zur übergeordneten Führungskraft ebenso wie hohe Verantwortungsbereitschaft, motivationelle und integrative Kommunikation mit Mitarbeitern, das erwünschte Führungsverhalten ab. Würde diese Überlappung nicht stattfinden und es keine Vermischung von wichtigen Aspekten unterschiedlicher Bewertungsgruppen geben, so müsste weiterhin gelten, dass Führungserfolg immer die Frage, wer bewertet, mit einschließt²³⁷.

237 Die Behauptung, dass Führungserfolg immer eine Frage nach der Bewertung und des Bewerter ist, entstammt einem noch unveröffentlichtem Manuskript von Schüssler. Dies ist ebenso bei Gebert [2002, S. 90] nachzulesen.

Resümee

In der vorliegenden Arbeit „Befunde vermittelter und bewerteter Führung – Eine empirische Untersuchung über die Zusammenhänge von vermittelter und bewerteter Führung zur Identifikation von erfolgsbedingenden Führungsaspekten – am Beispiel eines Wirtschaftsunternehmens in der Automobilindustrie“ wurde zunächst der theoretische Bezugsrahmen für Führung in einem Unternehmen (vgl. Kapitel 2.1 u. 2.3), die Vermittlung von erfolgsversprechenden Führungsbedingungen und die Führungsbewertung erarbeitet (vgl. Kapitel 2.4 u. 2.5). Zudem konnte der Begriff Führung deutlich abgegrenzt und definiert werden (vgl. Kapitel 2.2)¹. Aus den theoretischen Vorüberlegungen möchte ich neben der Tatsache, dass es keine Wahrheit, Richtigkeit oder generelle Gültigkeit für eine Bestimmung von erfolgreicher Führung geben wird, herausstellen, dass die Komplexität der bedingenden Größen² eine Verhaltensvarianz mit sich bringt und verschieden zusammengestellte Führungsaspekte erfordert. Das aktive Training scheint am wirkungsvollsten und nachhaltigsten Führung vermitteln zu können. Dabei sind die Inhalte des Trainings stark von verhaltenorientierten Führungsaspekten geprägt. Die Bewertung der Führung ist auf die Bewertung von Organisationsleistung sowie Leistung und Verhalten der Führungskraft gestützt, wobei letzteres aus unterschiedlichen Richtungen bewertet werden sollte (vgl. E18 in Kapitel 2.5.5)³.

Die empirische Untersuchung der vermittelten und bewerteten Führung an dem Fallbeispiel der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen hat hierzu die vermittelten Grundlagen zu einem erfolgsversprechenden Führungsverhalten und die Rückmeldungen zur Führungsperformance bzw. zum Führungserfolg mittels einer qualitativen Dokumentenanalyse⁴ untersucht. Die qualitative Dokumentenanalyse ist hierbei eine eher ungewöhnliche Untersuchungsmethode und kann aufgrund des zwar umfangreichen jedoch auf das Unternehmen bezogenen Erhebungsmaterials nur eine begrenzt gültige Aussage treffen. Eine generelle Gültigkeit ist auch mit einer anderen Untersuchungsform nicht erreichbar, obgleich eine Bestätigung der Ergebnisse durch beispielsweise eine Befragung aller Führungskräfte des weltweit agierenden DaimlerChrysler Konzerns eine sicher interessante und vielleicht wünschenswerte Bestätigung der Erkenntnisse hätte liefern können. Diese Kritik ist hier zwar angebracht, doch sollte nicht unterlassen bleiben zu sagen, dass die meisten Unterlagen der empirischen Untersuchung einen konzernweit gültigen Charakter haben und somit die

-
- 1 Hierzu möchte ich aufgrund der Wichtigkeit die aufgestellte Definition in Kurzform wiederholen: „Führung ist die variable, zielorientierte, interaktive Konditionierung des Geführtenverhalten durch eine Führungskraft im Kontext differenzieller Einflüsse.“
 - 2 Vgl. hierzu die ausführlichen Beschreibungen der Zusammenhänge von situativen Einflüssen, Führungsstilen, -methoden etc. und dem Führungserfolg in Kapitel 3.
 - 3 Es sollte also in jedem Fall deutlich herausgestellt werden, was gemessen oder bewertet werden soll. D. h. das Verhalten der FK, der Organisationserfolg oder die Leistung der FK selbst, wobei die Bemessung der unterschiedlichen Kriterien separiert bleiben sollte, um nicht in einer Zusammenfassung „verwässert“ zu werden und letztlich die Kernaussage zu relativieren.
 - 4 Für die Herleitung und Verwendung einer qualitativen Dokumentenanalyse für das Fallbeispiel der DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, verweise ich auf die Ausführungen in Kapitel 4.

Ergebnisse leicht zu generalisieren sind. Gemäß meinen Ausführungen in Kap. 4 gehe ich von einer hohen Validität und Reliabilität meiner Untersuchung aus.

Durch den Vergleich und die Zusammenfassung der Datenanalyse von Führungsvermittlung und Führungsbewertung konnte zunächst auf die These, dass ein anderes Führungsverhalten vermittelt wird, als es im Anschluss in der Praxisumsetzung erwartet oder bewertet wird, eingegangen werden. Hierzu scheint es, dass zwar die gleichen Aspekte vermittelt werden, wie sie nachfolgend in der Führungsarbeit durch vorgesetzte Führungskräfte bewertet werden, jedoch eine unterschiedliche Gewichtung einzelner Faktoren unternommen wird. Die Rückmeldung der Mitarbeiter zeigt, dass die Bewertung von „unten“ sich auch auf die vermittelten Aspekte stützt⁵, allerdings die Gewichtung teilweise sehr stark von der Gewichtung vermittelter Führung abweicht⁶.

Im Nachfolgenden konnten aus der Gesamtgewichtung aller analysierten Aspekte eine Rangfolge der Gewichtung erstellt werden und damit eine Auswahl von besonders wichtigen und erfolgsbedingenden Führungsaspekten. Diese Aspekte gingen inhaltlich in die Verbesserung der Vermittlung von Führungsverhalten in Führungskräfte trainings (FKT) und Verbesserungen der Bewertungsinstrumente und der Bewertungskriterien im Unternehmen ein⁷. Zusammenfassend konkretisiere ich die Schlussfolgerungen nochmals:

Die Führungsvermittlung beginnt meist schon bevor die einzelne Führungskraft in eine bestimmte Organisation eintritt. Die Sozialisation, Befähigung und Bildung werden meist als erstes Selektionskriterium für die Besetzung von Führungsfunktionen genutzt. Bei dieser ersten Selektion sollte aus den Erkenntnissen meiner Untersuchung im Wesentlichen auf verhaltensorientierte Ausprägungen geachtet werden. Die Erkenntnisse meiner Untersuchung zeigen deutlich auf, dass eher verhaltensorientierte Führungsaspekte als eigenschaftsorientierte Aspekte zum Erfolg verhelfen. Es ist daher die Lernfähigkeit und die Aufnahmebereitschaft von Bewerbern zu prüfen, erfolgsbedingende Führungsaspekte in die Tat umzusetzen. Ich bin überzeugt, dass diese Erkenntnis über das untersuchte Unternehmen hinaus auch auf andere Bereiche der Wirtschaft übertragbar ist.

Bei der Zuweisung einer Führungsfunktion wird die Führungskraft bestimmten prägenden Erfahrungen und einer spezifischen Aus- und Weiterbildungen unterworfen. Die Vermittlung von erwarteten Fertigkeiten und Einstellungen soll dann die Führungskraft befähigen, den spezifischen Kombinationen positionaler Erwartungen gerecht zu werden. Damit die Führungskräfte nicht durch unterschiedliche Sachzwänge, organisatorische Regeln und Belohnungssysteme sowie die erwarteten Handlungsmaxime eher fremd- als selbstgesteuert agieren, ist eine aktionsorientierte Führungsvermittlung sinnvoll, die Verschiedenheiten zulässt und die die Komplexität und Ganzheitlichkeit der Führung verstehen lässt. Dies fördert auch das eigenständige Training eines erfolgreichen Führungsverhaltens durch die Führungskraft selbst. Nicht nur das Wissen um die erfolgsbedingenden Führungsaspekte, sondern auch die Anwendung und wiederkehrende Vermittlung bzw. das Training dieser ist wichtig.

5 Was eventuell am allgemeinen Sprachgebrauch der schriftlich fixierten Unterlagen im DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, liegt.

6 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.5.1 und 5.5.2.

7 Auch für die Führungsforschung ist dabei besonders wichtig die qualitative und quantitative Analyse von wesentlichen erfolgsbedingenden Aspekten der Führung.

Der Ersatz personaler Führung durch zahlreiche funktionsgleiche Führungssubstitute (Bsp. Kennzahlen, Organisationsregeln, Expertenbewertung etc.) lässt vermuten, dass die Führungskräfte des mittleren Managements zu *Lückenbüßern der Organisation*⁸ verkommen. Gerade aus diesem Grund ist es von enormer Wichtigkeit die wichtigen und erfolgsrelevanten Führungsaspekte aufzuzeigen. Gleichzeitig wird bestätigt, dass es sich hierbei um interaktive methodische und didaktische Verhaltensorientierungen geht. Diese sind eng mit der Definition von Führung gekoppelt und besagen, dass der Führungsprozess im Interaktionsverhältnis von Führungskraft und Mitarbeiter abläuft und nicht durch Regeln oder Kennzahlen ersetzt werden kann. Die hierzu aufgestellten erfolgsbedingenden Aspekte und die Definition von Führung sind sowohl für die Vermittlung an die Führungskräfte als auch für die Bewertung deren Handeln zu nutzen.

Eine Kritik sollte hierbei jedoch nicht fehlen, denn die empirische Untersuchung und der Focus der Betrachtung belief sich auf die mittlere Führungsebene. Aufgrund der teilweise in der qualitativen Analyse genutzten konzernweiten Dokumente ist zwar eine Übertragung auf andere Führungsebenen möglich, es sollte jedoch vorab geprüft werden, ob in den FKT zu oberen Führungsebenen eventuell andere Schwerpunkte gesetzt werden. Dies bedeutet für die Verwertung der Ergebnisse eine gewisse Einschränkung auf das mittlere Management.

In Anlehnung an Malik [2001, S. 26] möchte ich verdeutlichen, dass niemand lernen kann komplett so zu sein wie Andere oder wie ein Ideal, sondern lediglich erwünschte, erwartete oder von anderen gezeigte Verhaltensmuster erlernen kann. Dies spiegelt sich in den fünf wichtigsten Aspekten für erfolgreiche Führung wider, die keine Kompetenzen oder Eigenschaften sondern anzuwendende Methoden und Verhaltensmuster darstellen.

Die wichtigsten Aspekte der Führung
<ul style="list-style-type: none"> – Wertorientierte Führung, selbst unternehmerisch, strategisch vorausschauend denken und handeln sowie die Produktivität steigern – Ziele klären, vereinbaren und kontrollieren (MbO) – Veränderungen managen, Schnelligkeit und Innovationen fördern und fördern – Feedback und unterjährige (Leistungs-)Rückmeldungen geben, sowie Beurteilungen durchführen – Regelmäßige dialogische Kommunikation, Verständigungskompetenz

Tabelle 43: Die wichtigsten erfolgsbedingenden Führungsaspekte
(Quelle: der Verfasser)

Fraglich ist bei diesen 5 erfolgsbedingenden Führungsaspekten, ob sie das gesamte Führungsspektrum abdecken können. In meiner Untersuchung habe ich in Kapitel 5.5.2 aufgezeigt, dass nach den Überlegungen von Gauss 15 Aspekte heranzuziehen sind, um mit einer einfachen Sicherheit⁹ die wichtigsten Führungsaspekte zu beschreiben. Diese 15 Aspekte sind auch in die Optimierung der FKT und der Bewertungsinstrumente zur Führung im analysierten Unternehmen in Kapitel 5.6.1 und 5.6.2 eingeflossen. Gemäß der Überlegungen von Kunz [1998] habe ich eine Beschränkung auf 5 Aspekte zugelassen um eine noch

8 Vgl. Berthel [1997, S. 88] & Neuberger [2002, S. 442]

9 Ich beziehe mich bei der einfachen Sicherheit auf die Überlegungen von Gauss mit einem Sigma Abweichung von der Normalverteilung.

prägnantere Aussage wichtiger Aspekte zu treffen und für die Praxis eine bessere Übersichtlichkeit und Vermittelbarkeit zu gewährleisten. Entsprechend sind auch für die Optimierung der Bewertung von Führungsverhalten (vgl. Kapitel 5.6.2) die 5 wichtigsten Aspekte als übergreifende Kriteriumsüberschriften genutzt (Anlehnung an die LEAD-Systematik, vgl. Kapitel 5.3.4.4) und in der näheren Beschreibung und Operationalisierung für den Praxisgebrauch um die weiteren 10 Aspekte erweitert. Diese Beschreibung von 5 erfolgsbedingenden Führungsaspekten und die inhaltlichen Verfeinerungen sind nicht nur für die Bewertung, sondern auch für die Vermittlung von Führung zu nutzen.

Bezogen auf die stilistische Frage scheinen die hier analysierten und beschriebenen erfolgsbedingenden Führungsaspekte eher mit einem autoritären und weniger mit einem laissez-fairen Stil oder einem stark partizipativem Führungsstil zusammenzuhängen¹⁰. Dies liegt in der deutlich agierenden Rolle der Führungskraft über Zielvereinbarungen, Zielerreichungskontrollen, Forderungen und Förderungen von Innovationen und Veränderungen sowie Feedbacks und regelmäßigem kommunikativen Austauschs aktiv in die Interaktion mit den Mitarbeitern einzutreten.

Ich möchte auch verdeutlichen, dass bei dieser aktiv agierenden Rolle der Focus darauf liegt, mit den Mitarbeitern in eine Interaktion zu treten, die gemäß der Definition des Interaktionsprozesses von Führung (vgl. Kapitel 2.2.3) nur „vor Ort“ bzw. im direkten Kontakt mit den Mitarbeitern erfolgreich umgesetzt werden kann. Hieraus leitet sich eine Hinterfragung dieses Aspektes in der empirischen Untersuchung ab. Neben Loyalität, Partizipation und Integration erfährt der Aspekt Führung „vor Ort“ in den analysierten Dokumenten des Unternehmens nur eine äußerst geringe Gewichtung (vgl. Kapitel 5.5.2, Tabelle 39). Obgleich die Anstrengungen des Unternehmens dahin gehen, die Führung bzw. Führungskräfte durch Dienstleistungen so zu unterstützen, dass sie häufiger und intensiver „vor Ort“ ihre Führungsfunktionen wahrnehmen können. Dies ist jedoch nicht aus den inhaltlichen Aspekten der Führungsvermittlung und Führungsbewertung zu entnehmen. Bezogen auf die erfolgsbedingenden Führungsaspekte und deren Umsetzung in der Praxis gewinnt aber gerade die aktive Interaktion der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern (also „Führung vor Ort“) an Bedeutung. Wichtig erscheint mir daher anzumerken, dass besonders für Veränderungsprozesse die aktive Führung notwendig ist (Vgl. Kapitel 5.3.3.5 und 2.3.3).

Auch das in der Literatur stark propagierte aktive Training und interaktive Coaching [Henkel 2003, S. 18f.] & [Walther 2003, S. 11.] weist deutlich auf die aktive Führung „vor Ort“ hin. Hierbei liegt der Focus auf der Führungsvermittlung „vor Ort“. Die Forderung einer aktiven Führung wird auch deutlich, wenn die in meiner Untersuchung analysierten fünf erfolgsbedingenden Führungsaspekte in ein ganzheitliches Modell zusammengestellt werden. Der sich dabei ergebende Regelkreis beschreibt ein aktives Führungsmodell, mit dem Ziel der Steigerung von Produktivität, der Innovation und Veränderung im Unternehmen und dem dialektischen Kommunikations- und Feedbackverhalten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Die fünf wichtigen, erfolgsbedingenden Führungsaspekte lassen sich leicht zu einem Regelkreis verbinden. Die im Unternehmen genutzte Prozessorientierung am Regelkreis (vgl. Kapitel 5.3.4.1) nutze ich daher, um eine für die Praxis und die Führungsvermittlung sehr anschauliche Darstellungsform aufzustellen.

10 Vgl. hierzu auch die geringen Gewichtungen der Aspekte „Mitdenken der einzelnen MA fördern, Partizipation und Integration“ und „MA unterstützen, beraten und Hilfestellung leisten“ in Tabelle 39 in Kapitel 5.5.2.

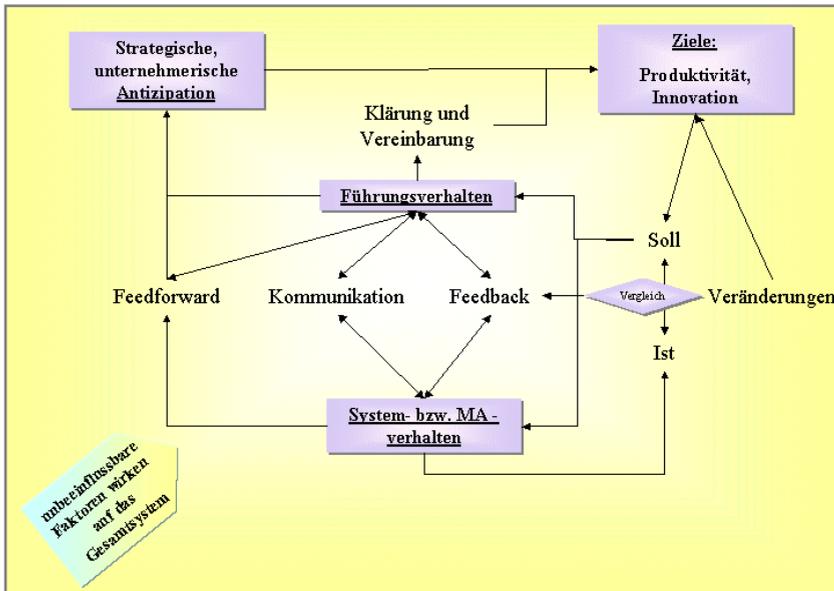


Abbildung 67: Zusammenstellung eines Führungsmodells
(Quelle: der Verfasser)

Aus den Zielen leiten sich die Soll-determinanten für das Führungsverhalten und das Mitarbeiterverhalten ab. Der Soll-Ist-Vergleich aus der Zielerreichung und dem System- bzw. Mitarbeiterverhalten liefert ein Feedback für das System- bzw. Mitarbeiterverhalten oder Anhaltsgrößen für die Veränderung von Zielen des Unternehmens. Eine ständige Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter liefert gegenseitige Feedbacks und Feedforward, um wichtige unternehmerische und strategische Entscheidungen zu treffen und neue Ziele zu setzen. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn auf das System von außen durch unbeeinflussbare Faktoren eingewirkt wird. Über die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden dann die Ziele geklärt und vereinbart.

Die in Kapitel 5.6 aufgezeigten Verbesserungspotentiale für die FKT und für die Rückmeldeinstrumente sind sehr spezifisch auf das Unternehmen bezogen. Es ist daher notwendig für eine etwaige Übertragung oder Übernahme der in Kapitel 5.6 aufgezeigten Vermittlung und Bewertung von Führung auf andere Bereiche oder Unternehmen, zu überprüfen, ob die gleichen inhaltlichen Schwerpunkte vorliegen.

Selbst bei einer inhaltlichen Anpassung der Aspekte bleibt jedoch die Kernaussage bestehen, dass erfolgreiche Führung nicht a priori von personenspezifischen Eigenschaften abhängt [Manning 2002, S. 32], sondern von erlernbaren Verhaltensaspekten. Daher erlangt die Führungsvermittlung einen hohen Stellenwert. In Anlehnung an Wildemann [1995], Neuberger [2002], Henkel [2003] und Schäfer [2003] möchte hier auch nochmals die positive Wirkung des aktiven Trainings in der Praxis und die Begleitung (Pate bzw. Coach) durch die Praxis (Führungskraft des Bereichs) hervorheben. Die gegenseitigen Lernchancen hieraus bestehen in der ganzheitlichen Trainingsmöglichkeit von Führung für den Lernenden, einer Professionalisierung des Paten oder Coachs und der Chance innerhalb der Organisation gegenseitige Lerntransfers zu ermöglichen (vgl. hierzu auch Kapitel 5.6.1). Die

vielen Ansätze, dass „erfolgreiches Führungsverhalten erlernbar ist“ [Freilinger 1979, S. 41] & [Neuberger 1995, S. 108] möchte ich hier um die Beschreibung von [Manning 2002, S. 17] erweitern, der Führung als „Handwerk“ darstellt, das trainiert und angewendet werden muss, um es kontinuierlich auf einem hohen Niveau zu beherrschen. Ein einmaliges Training ist daher hilfreich, um die Grundqualifikation zu erhalten, ein mehrmaliges oder kontinuierliches Training ist wichtig, um das Führungsverhalten ständig zu reflektieren, zu verbessern und eventuellen Veränderungen anzupassen. Das eigene Training und das Vermitteln an andere stellt dann die Professionalisierung der Führung dar. Als Leitgedanke des kontinuierlichen aktiven Trainings lässt sich sehr plakativ der Satz „Übung macht den Meister“ verwenden.

Anlehnen möchte ich mich an Baggett [1997], der die besondere Stellung der Weitergabe von Führungswissen und der Schulung von erfolgreichem Führungsverhalten als besonders wichtige und effektive Trainingsmöglichkeit von Führung selbst herausstellt: *Real Leaders are Mentors* und an anderer Stelle *A true leader trains others to lead*. Ich möchte dies als Fazit meiner Überlegungen der Verwertungszusammenhänge aus Kapitel 5.6.1 so umformulieren, dass erfolgreiches Führungsverhalten durch dessen Vermittlung professionalisiert wird! Wichtig ist dabei, dass die Mentoren (bzw. Coach oder Trainer) die erfolgsbedingenden Aspekte der Führung verinnerlicht haben und auch vermitteln können¹¹. Dies war ein Ansatz dafür, dass die Bereiche für ein aktives Training innerhalb des PLT¹² nicht nach dem Schwierigkeitsgrad, der Aufgabenstellung oder der Struktur des Bereiches ausgewählt werden, sondern nach der Befähigung der Führungskraft des Bereiches, die als Coach für das aktive Führungstraining fungieren.

In dem neu zusammengestellten aktiven Führungskräfte-Trainingsprogramm (PLT in Kapitel 5.6.1) findet sich eine Integration von Feedbackprozessen, die regelmäßig und durch unterschiedliche Personen oder Gruppen stattfindet. Der Rückmeldeprozess zum Führungsverhalten ist nicht nur einer der wichtigen erfolgsbedingenden Führungsaspekte, er findet sich als Strukturkomponente in dem Führungskräfte-Training wieder. Hierzu wird das Feedback vom Coach bzw. Paten, von der vorgesetzten Führungskraft und den Mitarbeitern eingeholt. Das entspricht im Sinne einer ganzheitlichen Verhaltensrückmeldung dem in Kapitel 2.5.5 aufgestellten Erfolgsindikator EI8 und leitet über zu der Betrachtung der Führungsbewertung.

Die Leistungsrückmeldung ist nicht nur einer der wesentlichen Erfolgsaspekte von Führung (vgl. Tabelle 43), sondern gleichermaßen die Wirkungskontrolle für den Führungserfolg und die Wirkungskontrolle oder der Erfolgsnachweis für die Führungsvermittlung. Der Aspekt der Leistungsrückmeldung und des Feedbacks muss in den Lernprozess involviert sein [Manning 2002, S. 51] und wird gleichzeitig als ein wesentlicher Aspekt des Führungsverhaltens bewertet. Bei der Bewertung des Führungserfolgs möchte ich für eine Zusammenstellung aus der Erreichung von Organisationszielen, der Verhaltensrückmeldung der

11 Das Lernen neuer Verhaltensmuster und die Weitergabe und Vermittlung dieser Verhaltensmuster im Sinne einer Patenschaft für Andere kommt einer Professionalisierungsmaßnahme für die Paten gleich.

12 Zur Verdeutlichung des Professional Leadership Trainings (PLT) siehe Kapitel 5.6.1. Die aktive Trainingsphase umfasst dabei einen Zeitraum von ca. 3 Monaten, in dem der Teilnehmer des PLT aktiv in einem Produktionsbereich die Führungsaufgaben wahrnimmt und durch die Führungskraft des Bereiches begleitet wird. Diese Form des aktiven Trainings findet sich beispielsweise in den PES des MEP (vgl. hierzu Kapitel 5.3.1.2).

vorgesetzten Führungskräfte und der Verhaltensrückmeldung der Mitarbeiter werben. Diese gemäß dem Erfolgsindikator E18 in Kapitel 2.5.5 angedeutete Zusammenstellung gibt ein ganzheitliches Bild über den Führungserfolg ab. Bei der Darstellung der einzelnen Bewertungsaspekte gemäß einer Darstellung von Einzelkriterien (vgl. Abbildung 64) lässt sich eine sehr differenzierte Darstellung von Stärken und Qualifizierungsnotwendigkeiten erfassen. Eine Subsummierung aller Aspekte ist nicht sinnvoll, damit gerade die Stärken und Schwächen oder Potentiale einer Führungskraft herausgearbeitet werden können. Mit dem Abgleich aus der Vorjahresbewertung werden zudem Potentiale des zu bewertenden Kandidaten aufgedeckt, wonach die Förderung von Führungskräften und die Besetzung vakanter Führungsfunktionen möglich wird. Wird diese Einzelkriterienbetrachtung für die Identifizierung von Qualifikationsbedarfen genutzt, so deutet dies zusätzlich darauf hin, dass der Abgleich von bewerteter Führung mit den Aspekten der Führungsvermittlung dem Führungserfolg zu Gute kommt.

Die vorliegende Untersuchung kommt im Ergebnis einer Synopse von wesentlichen erfolgsbedingenden Führungsaspekten der DaimlerChrysler AG (Werk Bremen) gleich. Die qualitative Analyse, die zu dem Ergebnis von den in Tabelle 43 aufgezeigten erfolgsbedingenden Führungsaspekten geführt hat, war mir besonders wichtig, weil der Überblick über das große Themengebiet der Führung durch die vielfältigen Unterlagen im Unternehmen, die zahlreichen und unterschiedlichsten FKT sowie durch die verschiedensten Meinungen in der Praxis leicht verloren geht. Meine Arbeit bietet eine „Fokussierung auf das Wesentliche“ und hält für Praxis und Theorie anschauliche Lösungen parat, die praxisorientiert, leicht verständlich und für die Praxis umsetzbar sind. Gerade für die Führungsforschung wurden durch das praxisorientierte Fallbeispiel eines global tätigen Unternehmens Bestätigungen und Wiederlegungen einzelner Theorien offensichtlich. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen im Verwertungszusammenhang nicht nur der weiteren Erforschung und Bestätigung durch andere empirische Belege, sondern auch der theoretischen Führungsvermittlung für Führungsnachwuchskräfte. Den Führungskräften, dem Führungsnachwuchs und den Führungskräfteausbildern (und dies nicht nur für das Werk Bremen) möchte ich daher die Vermittlung und Umsetzung meiner erarbeiteten Erkenntnisse aus Kapitel 5.6 vorschlagen.

Literaturverzeichnis

- Abraham, K.: Betriebspädagogik, Grundfragen der Bildungsarbeit der Betriebe und der Selbstverwaltungsorgane der Wirtschaft, Berlin (1978)
- Ackermann, K./Rothenberger, P.: Aus- und Weiterbildung von Führungskräften auf dem Prüfstand II: Weiterbildungsangebote der Managementschulen zur betrieblichen Personalführung, Forschungsbericht Nr. 12, Stuttgart (1987)
- Alderfelder, C. P.: An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, in: Organizational Behavior and Human Performance, Ausgabe 4 (1969)
- Alfi, S.J.: A study of the relationship between projekt manager's tenure, education, training, experience and projekt manager's success, Dissertation, Pepperdine USA (2002)
- Allenbeck, M.: Ausgewählte Probleme der Führungsforschung, Dissertation, München (1977)
- Altmann, H.C.: Positives Denken, Frankfurt a. M. (1989)
- Amabile, T. M.: Creativity in context: Update to the social psychology of creativity, Boulder CO – USA (1996)
- Asendorf, J. B.: Psychologie der Persönlichkeit, Berlin (1999)
- Attems, R./Heimel, F.: Typologie des Managers – Wie Manager Wirklichkeit wahrnehmen und Entscheidungen treffen, Wien (1991)
- Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin/New York (1993)
- Baitsch, C.: Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Frankfurt am Main (1993)
- Bagget, B.: The Pocket Power Book of Leadership, Nashville USA (1997)
- Bagshaw, M./Bagshaw, C.: Leadership in the twenty first century, in: Industrial and Commercial Training, Ausgabe 6, Jahrgang 31 (1999)
- Bass, B.M.: Leadership, psychology and organizational behavior, New York (1960)
- Bass, B.M.: Stogdill's Handbook of Leadership – A survey of theory and research, New York (1981)
- Bauer, W.: Mut zum Vertrauen – Vom Gegeneinander zum Miteinander, Plädoyer für neue Formen der Zusammenarbeit, Frankfurt am Main (1996)
- Baumgarten, R.: Führungsstile und Führungstechniken, Berlin (1977)
- Bay, R.H.: Zielorientiert führen – Reihe Management, 1. Auflage, Würzburg (1994)
- Beck, U.: Risikolandschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt (1986)
- Beck, M.: Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, in: Personalwirtschaft, Ausgabe 2 (1983)
- Becker, H.S.: Writing for social scientists – How to start and finish your thesis, book or article, Chicago (1986)

- Becker, H.S.: Tricks of the trade – How to think about your research while you're doing it, Chicago (1998)
- Becker, M.: Die neue Rolle der Personalentwicklung, in: PERSONAL, Ausgabe 2, Düsseldorf im Februar (2003)
- Becks, C.: Wesen und Bedeutung der Steuergröße Zeit, in: REFA: Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München/Wien (1995)
- Beitz, H. (Chefredakteur): Handbuch für den Vorgesetzten, So führen Sie sich und ihre Mitarbeiter, Siegen (2000)
- Bents, R./Blank, R.: Typisch Mensch – Einführung in die Typentheorie, 2. Auflage, Göttingen (1995)
- Bergel, S.: Action learning – with al little help from some friends, in: Managerseminare, Heft 70, Bonn, Oktober (2003)
- Bertin, J.: Graphische Darstellungen – Graphischen Verarbeitung von Informationen, Berlin/New York (1982)
- Berthel, J.: Personalmanagement, 5. aktualisierte und korrigierte Auflage, Stuttgart (1997)
- Beyer, J.M.: Taming and promoting charisma to change organizations, in: LEADERSHIP QUATERLY, Ausgabe 10 (1999)
- Biedermann, C.: Subjektive Führungstheorien – die Bedeutung guter Führung für Schweizer Führungskräfte, Band 16, Stuttgart (1989)
- Blake, R./Mouton, S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf und Wien (1968)
- Blake, R./Mouton, S.: The managerial grid II, Houston (1985)
- Blanchard, K./et al.: Der Minutenmanager schult Hochleistungsteams, 1. Auflage, Reinbeck bei Hamburg (1992)
- Blanchard, K./Zigarmi, P./Zigarmi, D. : Führungsstile – Wirkungsvolleres Management durch situationsbezogene Menschenführung, Neuausgabe, Reinbeck bei Hamburg (2002)
- Bleicher & Meyer: Führung in der Unternehmung, Reinbeck (1976)
- Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management, 4. Auflage, Frankfurt am Main (1996)
- Blumer, H.: Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), Bielefeld (1973)
- Boerner, S.: Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft, Berlin (1994)
- Böhnisch, W./Reber, G./Freisler-Traub, A./Konrad, C.: Variable Entgeltfindung und Zielorientierung, in: PERSONAL, Zeitschrift für Human Ressource Management, Ausgabe 3, Düsseldorf (2003)
- Böning, U.: System-Coaching contra Einzel-Coaching: Hilfe zur Selbsthilfe, in: Gablers Magazin Ausgabe 4 (1990)
- Bonsen (zur), M.: Simultaneous change – Schneller Wandel mit grossen Gruppen, in: Organisationsentwicklung, Heft 4, Basel (1995)
- Bonsen (zur), M.: Führen mit Visionen – Der Weg zum ganzheitlichen Management, Wiesbaden (1994)

- Borman, W. C.: The rating of individuals in organizations: An alternate approach – Organizational Behavior and Human Performance, Ausgabe 12 (1974)
- Brandl, M.: Funktionen der Führung – Ein klassisches Thema aus der Perspektive neuerer sozialwissenschaftlicher Ansätze (Dissertation) in: Kirsch, W. (Hrsg.): Münchner Schriften zur angewandten Führungslehre, Herrsching/München (1989)
- Brandstätter, H.: Unternehmensgründung und Unternehmenserfolg aus persönlichkeitspsychologischer Sicht, in: Moser, K./Batinic, B./Zempel, J. (Hrsg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln, Göttingen (1999)
- Breisig, T.: It's Team Time, Kleingruppenkonzepte in Unternehmen, Köln (1990)
- Breisig, T.: Steigerung der Arbeitsmotivation, Betriebliche Sozialtechniken Band 1, Neuwied (1990a)
- Breisig, T.: Personelle Veränderungen, Betriebliche Sozialtechniken Band 2, Neuwied (1990b)
- Breisig, T.: Änderungs- und Innovationsprozesse, Betriebliche Sozialtechniken Band 3, Neuwied (1990c)
- Breisig, T.: Integration der Beschäftigten, Betriebliche Sozialtechniken Band 4, Neuwied (1990d)
- Breisig, T.: Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen, Orientierungs- und Gestaltungshilfen für Betriebs- und Personalräte sowie Personalverantwortliche, Frankfurt am Main (2000)
- Breisig, T.: Materialien zur Vorlesung – Personalwesen 2, Oldenburg (2002)
- Bröcker, H. F.: Der Manager als Mitunternehmer, in: Blick durch die Wirtschaft, Ausgabe 84, S. 3 vom 05.04 (1998)
- Bronner, R./Schröder, W.: Weiterbildungserfolg, Band 8, München & Wien (1983)
- Brown, M.: Kampf dem Dinosaurier, Frankfurt a.M./New York (1991)
- Brunner, B.: Kosten – Bestimmungsfaktoren für den Unternehmenserfolg, in: REFA: Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München/Wien (1995)
- Buchhorn, E.: Kontakte für die Karriere, in: Manager Magazin, Ausgabe 4 (2003)
- Bührke, S.: Qualifizierung von Mitarbeitern des Personalwesens im Rahmen eines bereichsübergreifenden Veränderungsprozesses, Diplomarbeit, Bremen (2001)
- Bürgin, U.: Der kooperative Führungsstil – Ansatz zu einem Führungsmodell, Bern/Stuttgart (1972)
- Burack, E.H./Mathys, U.J.: Human resource planning: A pragmatic approach to manpower staffing and development, Lake Forrest (1980)
- Burazerovic, M.: Die Zukunft gehört dem kooperativen Führungsstil, in: VDI-Nachrichten, Ausgabe 32, Düsseldorf (2003)
- Burla, S./Alioth, A./Frei, F./Müller, W.: Die Erfindung von Führung – Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung, Zürich (1994)
- Busch, E.: Zielvereinbarung und Entgelt, in REFA: Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München/Wien (1995)

- Calder, B.J.: An Attribution Theory of Leadership, in: Staw, B.M./Salancik, G.P. (Hrsg.): New Directions on Organizational Behavior, Chicago (1977)
- Campbell, R./Bray, D.W.: Use of an Assessment Center as an Aid in Management selection, in: Personnel Psychology, Ausgabe 46 (1993)
- Coennenberg, A.G. (Hrsg.): Betriebliche Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, Sonderheft 24 der ZFBF, Düsseldorf (1989)
- Conradi, W.: Personalentwicklung, Stuttgart (1983)
- Conrady, H.: Ich bin der Größte, in VDI-Nachrichten, Ausgabe 47, Düsseldorf (2002)
- Cornelli, G.: Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, München/Wien (1985)
- Covey, S.R.: Principle centered Leadership, New York/London/Toronto/Sydney/Singapore (2003)
- Crozier, M & Friedberg, E.: Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein (1979)
- Cube von, F.: Lust an Leistung – Die Naturgesetze der Führung, 6. erweiterte Auflage, München (2000)
- Czichos, R.: Coaching = Leistung durch Führung, München (1991)
- Dahl, H.-G.: Das Problem der konsequenten Führung, in: PERSONAL, Zeitschrift für Human Ressource Management, Ausgabe 4, Düsseldorf (2003)
- Dahme, C.: Systemanalyse menschlichen Handelns – Grundlagen und Ansätze zur Modelbildung, Opladen (1997)
- DATA BECKER: Das große Lexikon, Düsseldorf (2000)
- Decker, F.: Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz; neue Ansätze und erprobte berufspädagogische Programme, in der Reihe: Weiterbildung – Strukturen – Aspekte, Band 7, München (1985)
- Decker, F.: Grundlagen und neue Ansätze in der Weiterbildung, in der Reihe: Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Band 7, München & Wien (1984)
- Deckstein, D.: Kleines Führungsgeheimnis, in: Süddeutsche Zeitung, Ausgabe vom 05. März (2001)
- Denison, R.D./Hooijberg, R./Quinn, R.E.: Paradox and performance – toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership, in: Organization Science, Ausgabe 6 (1995)
- Dessler, G.: Essentials of management, Upper Saddle River NJ-USA (1999)
- Deuer, E.: Motivierende Ausbildungsbedingungen zahlen sich aus – für alle!, in: PERSONAL, Ausgabe 12, Düsseldorf vom Dezember (2002)
- Dollinger, M.: Führen in einer Lernkultur – die Mitarbeiter-Chef-Beziehung als Reciprocal management, München (1999)
- Donaldson, L.: American anti – management theories of organization, Cambridge (1995)

- Donlon, J. D./Weber, A. : Wertorientierte Unternehmensführung im DaimlerChrysler Konzern, in CONTROLLING, Heft 8/9, August/September (1999)
- Donnenberg, O. (Hrsg.): Action Learning – Ein Handbuch, Leipzig, Düsseldorf, Stuttgart (1999)
- Doppler, K.: Was und wie ein Coach wirklich sein sollte, in: Gablers Magazin, Ausgabe 9, Wiesbaden (1992)
- Döring, K.: System Weiterbildung; zur Professionalisierung des quartären Bildungssektors, Weinheim Basel (1987)
- Dörner, D.: Die Logik des Misslingens, Reinbeck bei Hamburg (1989)
- Dres, H.C./Gaugler, E./Wagner, D./Zander, E. (Hrsg.): Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, Düsseldorf, Jan (2003)
- Drew, S./Thomas, C.C.: Transformation through teamwork – the path to the new organisation ? in: TEAM PERFORMACE MANAGEMENT, Ausgabe 3 (1997)
- Drucker, P.F.: Praxis des Management – Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, Düsseldorf/Wien (1966)
- Drucker, P.F.: Management challenges for the 21st century, New York (1999)
- DTV : Arbeitsgesetze, 51. Auflage, Nördlingen (1997)
- DUDEN: Fremdwörterbuch, 7. neue bearbeitete und erweiterte Auflage, Band 5, Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich (2001)
- Edlund, Wandel der Führungskultur durch Spiritualität, in: Hilb (Hrsg.), Neue Führungskonzepte im Praxistest, Neuwied & Kriftel (2001)
- Ehrhart, M. G./Klein, K. J.: Predicting followers' preferences for charismatic leadership – the influence of follower values and personality, in: Leadership Quarterly, Ausgabe 12 (2001)
- Einsiedler, E. et al.: Organisation der Personalentwicklung, Neuwied/Kriftel (1999)
- Eunson, B.: Betriebspsychologie, Hamburg (1990)
- Faix, W./Laier, A.: Soziale Kompetenz, Wiesbaden (1991)
- Fassbender, S.: Führungskräfte, in Gaugler, E. (Hrsg.): HWP, Stuttgart (1975)
- Fendrich, J.C.: Das Unternehmen und seine Ziele, in: REFA: Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München/Wien (1995)
- Ferring, K./Thom, N.: Trainee-Programme als Instrument der Personalentwicklung, in: Personalwirtschaft, Ausgabe 8 (1981)
- Fiedler, F.E.: A theory of leadership effectiveness, New York (1967)
- Fiedler, F.E.: Cognitive resources and leadership performance, in: International Journal of Applied Psychology, Ausgabe 44 (1995)
- Fiol, C. M.: Squeezing harder doesn't always work: Continuing the search for consistency in innovation research, in: Academy of Management Review, Ausgabe 21 (1996)
- Fisher, R./Ury, W./Patton, B.: Das Harvard-Konzept, Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, Frankfurt am Main (1997)

- Fisher, B.M./Edwards, J.E.: Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness – a meta analysis, in Academy of Management (Proceedings), Ausgabe 8 (1988)
- Fisher, K.: Leading self-directed work teams – a guide to developing new team leadership skills, New York (2000)
- Fleishman, E. A./Mumford, M.D./Zacarro, S. J./Levin, K.Y./Korotkin, A.L./Hein, M.B.: Taxonomic efforts in the description of leader behavior – A synthesis and functional interpretation, in Leadership Quaterly, Ausgabe 2 (1991)
- Flick, U.: Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbeck bei Hamburg (1995)
- Foerster, H/Pörksen, B.: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, in: Die Zeit, Ausgabe vom 15.Oktober (1998)
- Forbes, B.C.: Thoughts on success – thoughts and reflections from history's great thinkers, Chicago USA (1995)
- Freilinger, C.: Wer kann führen? Leitfaden zur Beurteilung der Führungsqualifikation, München (1979)
- Frese, E.: Wenn Organisationen lernen müssen – Anmerkungen aus der Perspektive des Organization Design, in: Klein, S./Loebbecke, C. (Hrsg.): Interdisziplinäre Managementforschung und -lehre, Sonderdruck, Wiesbaden (2001)
- Freund, F./Knoblauch, R./Racke, G.: Praxisorientierte Personalwirtschaft, 3. Auflage, Stuttgart (1990)
- Frew, D.R.: Transcendental Meditation and Productivity, in: Academy of Management Journal, Ausgabe 17 (1974)
- Frey, B.S: & Osterloh, M.: Pay for performance – immer empfehlenswert ?, in: Zeitschrift für Organisation, Ausgabe 69 (2000)
- Friede, C.K.(Hrsg.): Neue Wege der betrieblichen Ausbildung, Band 11, Heidelberg (1988)
- Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen (1990)
- Frink, D. D./Ferres, G.D.: Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process, in: Human Relations, Ausgabe 51 (1998)
- Fuchs, J.: Manager, Menschen und Monarchen – Denk-Anstößiges für Leitende und Leidende, Frankfurt (1995)
- Gallati, A.: Der Führungsstil und seine Beeinflussbarkeit, Diessenhofen (1977)
- Garz, D. (Hrsg.): Die Welt als Text, Frankfurt (1994)
- Gerbert, D.: Führung und Innovation, Stuttgart (2002)
- Gebert, D./Boerner, S.: Manager im Dilemma, Frankfurt (1995)
- Gerdes, K.: Explorative Sozialforschung, Stuttgart (1979)
- Gestmann, M.: Gesundheitsmanagement – eine strategische Personalaufgabe, in: PERSONAL, Ausgabe 12, Düsseldorf vom Dezember (2002)

- Goleman, D.: Durch flexibles Führen mehr erreichen, in: Harvad Business manager, Ausgabe 5 (2000)
- Gordon, T.: Managerkonferenz, Hamburg (1989)
- Graf, A./Mathis, R. L.: Training als Performance Consulting, in: PERSONAL, Ausgabe 2, Düsseldorf im Februar (2003)
- Graf, H.: Führung durch Profitcenter, in: PERSONAL, Zeitschrift für Human Ressource Management, Ausgabe 4, Düsseldorf (2003)
- Gresov, C.: Exploring fit and misfit with multiple contingencies, in: Administrative Science Quaterly, Ausgabe 34 (1989)
- Griepenkerl, H.: Personalentwicklung für Führungskräfte der Wirtschaft: Inhaltsanalyse von industriellen Schulungsprogrammen, Diss. Oldenburg (1982)
- Griesinger, H.: Weiterbildung von Führungskräften in der Wirtschaft, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Band 9, Köln (1976)
- Grochla, E.: Handwörterbuch der Organisation, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band 2, zweite – völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart (1980)
- Groebn, N./Wahl, D./Schle, J./Scheele, B.: Das Forschungsprogramm Subjektiver Theorien, Tübingen (1988)
- Gros, E.: Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisations-psychologie, Göttingen (1994)
- Haberkorn, K.: Praxis der Mitarbeiterführung, 8. Auflage, Renningen-Malmsheim (1997)
- Habermann, W./Lohaus, D.: Kosten des Motivationsrückgangs, in: PERSONAL, Ausgabe 12, Düsseldorf vom Dezember (2002)
- Habermas, J.: Die neue Unübersichtlichkeit, Frankfurt (1985)
- Harris, P.H./Harris, K.G.: Managing effectively through teams, in: Team Performance Management, Ausgabe 2 (1996)
- Hartmann, F.: Modernes Führungsinstrument – Zielvorgaben für alle, in: Creditreform, Heft: 12, S. 20–22 (1997)
- Haug, C.: Erfolgreich im Team, München (1994)
- Hauser, R.: Dialog-management. Soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz für Führungskräfte, Düsseldorf/Regensburg (1997)
- Hedrick, T./Bickmann, L./Rog, D.J.: Applied research desing, Newbury Park CA-USA (1993)
- Heisel, R.: Gestaltung der Veränderungsprozesse, in: REFA: Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München/Wien (1995)
- Heneman, H.G.: Comparisons of self- and superior ratings of managerial performance, Journal of Applied Psychology, Ausgabe 59 (1974)
- Henkel, R.-C.: Vom persönlichen Berater an die Hand genommen – Mythos Mentor, in: VDI-Nachrichten, Sonderausgabe Ingenieur Karriere, Oktober (2003)
- Hentze, J.: Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung, Stuttgart (1980)

- Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre, Band 1 & 2, 4. Auflage, Stuttgart (1990)
- Hersey, P./Blanchard, K.H.: Management of organizational behavior: Utilizing human resources, Englewood Cliffs (1977)
- Hersey, P./Blanchard, K.H.: Management of organizational behavior, 6. Ausgabe, Englewood Cliffs (1993)
- Herzberg, F.: The motivation to work, New York (1959)
- Hesslr, M. et al.: Erfolgskontrolle beruflicher Fortbildungsmaßnahmen in Industrieunternehmen, Band 2, Opladen (1982)
- Hilb, M. (Hrsg.): Neue Führungskonzepte im Praxistest, Top-Manager beurteilen Forschungsergebnisse, Neuwied & Kriftel (2001)
- Hinterhuber, H.H. et al.: Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, Wiesbaden (1999)
- Hinterhuber, H.H./Krauthammer, E.: Leadership – die richtigen Prioritäten setzen – Eine Erfolgsstrategie für Unternehmer und Führungskräfte, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe 248, S. 33 vom 25.10 (1999)
- Hirn, W./Schlotys, F.: Generation 40 – Die jungen Wilden, in: Manager-Magazin, Ausgabe 8 (2003)
- Hofbauer, H./Winkler, B.: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument – ein Leitfaden, München/Wien (1999)
- Hoff, E.-H.: Identität und Arbeit – zum Verständnis der Bezüge in Wissenschaft und Alltag, in: Psychosozial, Jahrgang 13, Heft 3 (1990)
- Höfer, C.E.: Betriebswirtschaftliche Bewertung von Qualifizierungsinvestitionen, Wiesbaden (1997)
- Höhn, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft, 9. Auflage, Bad Harzburg (1977)
- Hohl, E.K./Knicker, T.: Den Führungsalltag erfolgreich meistern, IO Management Zeitschrift 64, Zürich (1995)
- Holterband, T./Kochanek, B.: Coaching – die zehn Schritte der erfolgreichen Managementbegleitung, Köln (1999)
- Hopf, C./Weingarten, E.: Qualitative Sozialforschung, Stuttgart (1979)
- House, R. J./Singh, J. V.: Organizational Behavior – Some new directions for I/O Psychology, in: Annual Review of Psychology, Ausgabe 38 (1987)
- Hughes, R. L./Ginnett, R. C./Curphy, G. J.: Leadership – Enhancing the Lessons of Experience, Chicago (1996)
- Hunt, J.G./Osborn, R.N.: A Multiple-Influence Approach to Leadership for Managers, in: Stinson, J.S./Hersey, P.: Perspectives in Leader Effectiveness, Ohio USA (1980)
- Hunt, J.G./Blair, J.D.: Leadership on the future Battlefield, New York (1985)
- Hunt, J.G./Sekaran, U./Schriesheim, C.: Leadership beyond established views, Carbondale/Edwardsville USA (1982)

- Imai, M.: Kaizen – der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, deutsche Ausgabe, München (1992)
- IMC: Developing International Managers, IMC Business Communications Research Study, SA, Thoney Geneva (1990)
- Innerhofer, C. et al.: Leadership Coaching – Führen durch Analyse, Zielvereinbarung und Feedback, Neuwied/Kriftel (1999)
- Janson, A.: Herausforderungen im E-Learning, in: PERSONAL, Zeitschrift für Human Resource Management, Ausgabe 3, Düsseldorf (2003)
- Jaques, E. & Clement, S.D.: Executive Leadership. A practical guide to managing complexity, Arlington (1991)
- Jay, A.: Management und Machiavelli, Düsseldorf (1968)
- Jay, R.: Erfolgsgeheimnis Teambildung, Ein Team bilden – Die Motivation steigern – Arbeitserfolge sichern, Niedernhausen/Ts. (1998)
- Jeschke, W.: Managementmodelle – ein kritischer Vergleich (Dissertation) in: Kirsch, W. (Hrsg.): Münchner Schriften zur angewandten Führungslehre, Herrsching/München (1992)
- Jeuschede, G.: Grundlagen der Führung, Wiesbaden (1994)
- Jochmann, W. (Hrsg.): Innovationen im Assessment Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart (1999)
- Jumpertz, S.: „Macher und Treiber sind gefragt“ – Führungskompetenzen – in: Managerseminare, Heft 70, Bonn, Oktober (2003)
- Jumpertz, S.: Der Chef ist als Mensch gefordert – Führung in der Krise – in: Managerseminare, Heft 69, Bonn, Oktober (2003a)
- Jumpertz, S.: In turbulenten Zeiten führen, in: Managerseminare, Heft 71, Bonn, November/Dezember (2003b)
- Kahlert, A.: Das wettbewerbs- und karriereorientierte Zielvereinbarungssystem, in: PERSONAL, Ausgabe 12, Düsseldorf vom Dezember (2002)
- Keiser, I.: Führen von unten – vom Tabu zu anerkannter Notwendigkeit, Diplomarbeit, Zürich (1997)
- Keller, E. (von): Kulturabhängigkeit der Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart (1987)
- Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Band 10, Stuttgart (1987)
- Kinzel, T.: SMART setzt auf schnelle und wendige Mitarbeiter, in: VDI Nachrichten, Ausgabe 9 vom 28.02. (2003)
- Kirsch, W.: Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München (1990)
- Kirsch, W.: Kommunikatives Handeln, Autopoesie, Rationalität – Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München (1992)
- Klages, H.: Wertorientierungen im Wandel, Frankfurt a. M. (1984)

- Kleining, G.: Umriss zu einer Methodologie Qualitativer Sozialforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jahrgang 34 (1982)
- Klenke, K.: Women and Leadership – A Contextual Perspective, New York (1996)
- Klüver, J.: Verallgemeinerbarkeit von Fallstudien – Das Verhältnis von interpretativer Sozialforschung und Gesellschaftstheorie, Hagen (1989)
- Knicker, T.: Die Führungskraft als Kommunikationsmanager, aus Briefe zur Führungspsychologie, Ausgabe 4, Weinheim (1988)
- Kolb, M.: Personalmanagement, 2. Auflage, Berlin (1998)
- Kolvenbach, H.: Personalentwicklung, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart (1975)
- Koreimann, L.: Management, 5. Auflage, München (1992)
- Korndörfer, W.: Unternehmensführungslehre – Lehrbuch der Unternehmensführung, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden (1979)
- Konzes, J.M./Posner, B.Z.: The Leadership challenge, San Francisco (1995)
- Koontz H./O'Donnell, C.: Management, 6. Auflage, New York/Tokyo/Toronto/London (1976)
- Kracauer, S.: the Challenge of Qualitative Content Analysis. POQ 16 (1952)
- Kreggenfeld, U.: So kommt ihre Botschaft an! – Überzeugend kommunizieren –, in: Managerseminare, Heft 70, Bonn, Oktober (2003)
- Krehl, H. & Ried, A.P.: Neue Management Methoden – Führungsseminar Management by Objectives und Management by Exception, Karlsruhe (1972)
- Kreier, E.: Das erfolgreiche Zertifizierungsverfahren nach ISO 9000ff, 2 bändiger Leitfaden zur Vorbereitung, Ablauf und Nachzertifizierung, Mering (1995)
- Kremmel: Unternehmenskultur in einer lernenden Organisation, in: Hilb (Hrsg.): Neue Führungskonzepte im Praxistest, Neuwied & Kriftel (2001)
- Kristof, A.L.: Person – Organization fit : An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, in: Personnel Psychology, Ausgabe 49 (1996)
- Kroy, W.: Szenario – Aspekte der wissenschaftlichen und technologischen Entwicklung unserer Zukunft, in: Göbel, U./Schlaffke, W. (Hrsg.): Kongress: Beruf und Weiterbildung, Köln (1987)
- Küchler, M.: Qualitative Sozialforschung – Modetrend oder Neuanfang?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jahrgang 32 (1980)
- Kügler, E.: Die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Ausgabe 6 (1991)
- Kütting, K./Lorson, P.: Anmerkung zur unternehmenswert-orientierten Unternehmensführung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe 230, Seite 33 vom 04.10. (1999)
- Kuhl, J./Beckmann, J. (Hrsg.): Volition and personality – Action versus state organization, Seattle (1994)

- Kuntz-Brunner, R.: Erfolg – nur im Doppelpack mit Weiterbildung, in: VDI Nachrichten, Ausgabe 42, Düsseldorf (2002)
- Kunz, C. G.: Vorgesetzte richtig beurteilen, in Blick durch die Wirtschaft, Ausgabe 126, S. 3, vom 06.07. (1998)
- Küppers, B.: Betriebliche Aus- und Weiterbildung, WISO Kurzlehrbücher Reihe Betriebswirtschaft, München (1981)
- Laatz, W.: Empirische Methoden – Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler, Frankfurt (1993)
- Lang, K.: Personalführung – Nicht nur reden, sondern leben !, Wien (2001)
- Lattmann, C.: Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters, Bern/Stuttgart (1982)
- Lattmann, C.: Führungsstil und Führungsrichtlinien, Bern/Stuttgart (1975)
- Leiter, R.: Der Weiterbildungsbedarf im Unternehmen, Band 2, München & Wien (1982)
- Leopold, J.: Management – Development, Landsberg am Lech (1987)
- Lessmann, K.G.: Personalbeurteilung als Instrument der Führungskräfteentwicklung, Essen (1980)
- Lewis, J.P.: Team based project management, New York (1998)
- Lincoln, Y.S./Denzin, N.K.: The Fifth Moment, In: Denzin, N.K./Lincoln, Y.S.: Handbook of Qualitative Research, London (1994)
- Looss, W.: Coaching für Manager, 2. Auflage, Landsberg (1992)
- Lukaszcyk, K.: Zur Theorie der Führer-Rolle. Psychol. Rundsch., 11 Ausgabe (1960)
- Luthans, F./Rosenkrantz, S. A.: Führungstheorien – Soziale Lerntheorie, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart (1995)
- Luthmann, N.: Ökologische Kommunikation, Opladen (1986)
- Macharzina, K.: Unternehmensführung, Konzepte-Methoden-Praxis, Wiesbaden (1993)
- Mackensen, G. Dr.: Deutsches Wörterbuch, 11. Auflage, München (1986)
- Maier, A. M./Schrott, E.: Glück und Erfolg sind kein Zufall – Die Erfolgs- und Managementgeheimnisse des Veda, Bielefeld (2002)
- Mali, P.: Managing by Objectives – An operating guide to faster and more profitable results, Toronto (1972)
- Malik, F.: Das St. Galler Konzept der integrierten Management – und Unternehmensentwicklung, in: Brauchlin, E. (Hrsg.): Konzepte und Methoden der Unternehmensführung, Bern/Stuttgart (1981)
- Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme – ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systemen, 6. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien (2000)
- Malik, F.: Führen – Leisten – Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart/München (2000)
- Manchen-Spörri, S.: Alltagstheorien über Führung aus Sicht von weiblichen und männlichen Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen, Dissertation, Universität Konstanz (2000)

- Manning, T.: discovering the essence of leadership, Cape Town RSA (2002)
- Margerison & McCann: Team Management Systems, A handbook for Members of the TMS Network, York UK (1992)
- Matiaske, W.: Wertorientierungen und Führungsstil – Ergebnisse einer Felduntersuchung zum Führungsstil leitender Angestellter, Frankfurt am Main (1992)
- Maude, B.: Leadership in management, London (1978)
- May, G.: Manager Seminare, Ausgabe 24, Bonn (1996)
- Mayer, A./Herwig, B.: Betriebspsychologie, Göttingen (1970)
- Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 2. Auflage, Weinheim (1983)
- McGrath, J.E.: A summary of small group research studies, Airlinton (1962)
- Meier, H.: Handwörterbuch der Aus- und Weiterbildung, Neuwied/Kriftel/Berlin (1995)
- Mentzel, W.: Personalentwicklung, Handbuch für Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter, Freiburg (1980)
- Mentzel, W.: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung – Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 3. Auflage, Freiburg i. Br. (1985)
- Meyer, R./Peters, H.: Das Unternehmen im turbulentem Umfeld, in: REFA: Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München/Wien (1995)
- Meyers Lexikonverlag (Hrsg.): Meyers grosses Universallexikon, in 15 Bänden, Mannheim/Wien/Zürich (1986)
- Microsoft Corporation und Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG: LEXIROM, CD-Version (1995)
- Mintzberg, H.: Mintzberg über Management: Führung und Organisation – Mythos und Realität, Wiesbaden (1991)
- Mishra, A.K.: Organizational responses to crisis – the role of trust, in: Kramer, R.M./Tyler, T.R.: Trust in organizations, Thousand Oaks (1996)
- Morris, J./Mountfort, P.: The leader and the team, in: Managing Service Quality, Ausgabe 7 (1997)
- Moser, K./Schuler, H.: Die Heterogenität der Kriterien unternehmerischen Erfolgs, in: Moser, K./Batianic, B./Zempel, J. (Hrsg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln, Göttingen (1999)
- Müller, H-E.: Personal im 21. Jahrhundert – Zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Dres, H.C./Gaugler, E./Wagner, D./Zander, E. (Hrsg.): Personal – Zeitschrift für Human Ressource Management, Düsseldorf, Jan (2003)
- Müller, W./Dachler, H.P.: Führungsentwicklung als reflexiver Prozess, in: Organisationsentwicklung, Band 3 (1988)
- Mumford, M.D. & Connelly, M.S.: Leaders as creators – leader performance and problem solving in ill-defined domains, in: Leadership Quarterly, Ausgabe 2 (1991)
- Murch, R.: Project management, Upper Saddle River NJ-USA (2001)

- Münckler, H.: Die Visibilität der Macht und die Strategien der Machtvisualisierung, in: Göher, G. (Hrsg.): Macht der Öffentlichkeit, Öffentlichkeit der Macht, Baden-Baden (1995)
- Mühlberger, R. L.: Zeitmanagement, in: REFA: Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München/Wien (1995)
- Nagel, K.: Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor, Landsberg/Lech (1990)
- Nagel, K./Oswald, M./Wimmer, R.: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Stuttgart (1999)
- Nagle, B.F.: Criterion development – personnel strategy, o.O (1953)
- Neff, T. J./Citrin, J. M.: Lessons from the Top – The Search for America's Best Business Leaders, New York (1999)
- Nerdinger, F.W.: Motivation und Handeln in Organisationen – eine Einführung, Stuttgart (1995)
- Nerdinger, F.W.: Extra-Rollenverhalten in Organisationen, Stand der Forschung und der dimensionalen Struktur des Konstruktes, in: Zeitschrift für Arbeit, Heft 1, Jg. 7 (1998)
- Nerdinger, F.W.: Erfolgreich führen, Grundwissen – Strategien – Praxisbeispiele, Weinheim/Basel (2000)
- Neuberger, O.: Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart (2002)
- Neuberger, O.: Führen und geführt werden, 5. Auflage Stuttgart (1995)
- Neuberger, O.: Führungsverhalten und Führungserfolg, Band 3 der Wirtschaftspsychologischen Schriften der Universitäten München und Augsburg, Berlin (1976)
- Neuberger, O.: Personalentwicklung, 2. Auflage, Stuttgart (1994)
- Nicklas, M./Weber, M./Zaich, R.: Turning Potential into Performance, Fallbeispiel DaimlerChrysler – Umsetzung eines durchgängigen Value-based Management Ansatzes, in: BILANZ Manager, Ausgabe Oktober (2000)
- Nieder, P.: Vom Vorgesetzten zur Führungskraft, in: Blick durch die Wirtschaft, Ausgabe 174, S. 3, vom 10.09. (1997)
- Nieder, P.: Kontrolle ist teuer, Vertrauen ist besser, in: Blick durch die Wirtschaft, Ausgabe 102, S. 5, vom 29.05. (1998)
- Niermeyer, R./Postall, N.: Führen – Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken, München (2003)
- Noelle-Neumann, E./Strümpel, B.: Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?, 2. Auflage, München (1985)
- Northouse, P. G.: Leadership, Thousand Oaks (1997)
- Oerter, R./Montada, L.(Hrsg.): Entwicklungspsychologie, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Weinheim (1995)
- Olesch, G.: Praxis der Personalentwicklung, 2. Auflage, Heidelberg (1992)

- Olesch, G.: Führungsmanagement als integrativer Unternehmensprozess, in: PERSONAL, Ausgabe 12, Düsseldorf vom Dezember (2002)
- Osswald, R.: Lebendige Arbeitswelt, Stuttgart (1986)
- Osterloh, M./Frey, B. S.: Motivation, knowledge transfer, and organizational forms, in: Organization Scienc, Ausgabe 11 (2000)
- Parella, J.E.: The importance of working together, New York (1999)
- Peters, T.J./Watermann, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg (1984)
- Pietschmann, B.P./Niclas, F.: Impulse für erfolgreiche Führung, in: PERSONAL, Zeitschrift für Human Ressource Management, Ausgabe 4, Düsseldorf (2003)
- Pinto, J.K./Trailer, J.W.: Introduction to leadership skills for project managers, Newton Square, PA-USA (1998)
- Pfützner, R.: Kooperativ führen, Eine Führungslehre für Vorgesetzte, 5. Auflage, München (1979)
- Pfützner, R. (Hrsg.)/Neuberger, O.: Besser führen – Grundlagen, München (1991)
- Porst, R.: Praxis der Umfrageforschung – Erhebung und Auswertung sozialwissenschaftlicher Umfragedaten, Stuttgart (1985)
- Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie (competitive strategy) – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 5. Auflage, Frankfurt (1988)
- Probst, G.: Organisation – Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven, Landsberg Lech (1992)
- Rehm, S.: Unterstützung der Prozessgestaltung von Zielvereinbarungen, in: REFA: Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München/Wien (1995)
- Reichwald, R./Hesch, G.: Bilder vom Menschen in Wissenschaft, Technik und Religion, München (1993)
- Reichwald, R.: Marktnahe Produktion: Lean production – Leistungstiefe – time to market – Vernetzung – Qualifikation, Wiesbaden (1992)
- Reinecke, P.: Vorgesetztenbeurteilung – ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung, Köln (1983)
- Richter, M.: Personalführung im Betrieb, München (1988)
- Richter, M.: Personalführung – Grundlagen und betriebliche Praxis, 4. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart (1999)
- Rigotti, F.: Die Macht und die Metaphern – über die sprachlichen Bilder der Politik, Frankfurt (1994)
- Röhrle, B.: Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung, Weinheim (1994)
- Robbins, S.P.: Essentials of organizational behavior, 6. Ausgabe, Upper Saddle River NJ-USA (2000)
- Rosenstiel, L./Molt, W./Rüttinger, B.: Organisationspsychologie, 4. Auflage Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz (1979)

- Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führen von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement: aus Schriften für Führungskräfte, Band 20, 3. Auflage, Stuttgart (1995)
- Rosenstiel, L.: Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart (1999)
- Rosenstiel, L./Einsiedler, H.E./Streich, R.K.: Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, Stuttgart (1987)
- Rosenstiel, L.: Grundlagen der Organisationspsychologie, 3. Auflage Stuttgart (1992)
- Rosenstiel, L.: Führung, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen (2001)
- Rosener, J.: Ways Women LEAD, in: Harvard Business Review, Vol. 68, Nov./Dez. (1990)
- Rosner, L.: Voraussetzungen, Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungspersönlichkeit, Zürich (1983)
- Rosner, L.: Führungslehre – Grundlagen und Anwendungen, Böblingen (1991)
- Rückle, H.: Coaching, Düsseldorf (1992)
- Rückle, H.: Coaching, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung – Realität und Mythos einer Profession, München (1999)
- Rüdenauer, M.: Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung, in: Personalführung, Ausgabe 2 (1987)
- Rühli, E.: Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung, Bern/Stuttgart/Wien (1992)
- Ruiz, M. et al.: 100 Jahre der Automobilgeschichte, New York/London/Stuttgart/Mailand, (1985)
- Sabel, H.: Sprechen sie mit Ihren Mitarbeitern! – Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, 2. überarbeitete Auflage, Würzburg (1999)
- Sattler, A./Schmitz, H.: Teamfähiger werden, Anleitung für Fach- und Führungskräfte, Köln (1990)
- Schäfer A.: Freu(n)d und Leid, Erfolg – Freundschaften im Betrieb, in: Wirtschaftswoche, Ausgabe 14, Düsseldorf, vom 27.03.(2003)
- Schaulinski, A.: Zeitmanagement von Führungskräften, in: PERSONAL, Zeitschrift für Human Resource Management, Ausgabe 50, Düsseldorf (2003)
- Schein, E. H.: Karriereanker – Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung, 3. Auflage, Darmstadt (1994)
- Schein, E.H. Organizational culture and leadership, 2. Ausgabe, San Francisco (1997)
- Scheuss, R.W.: Management Entwicklung für morgen, in Harvardmanager, Ausgabe 2 (1987)
- Schieffer: Die Führungspersönlichkeit von Top-Managern, in: Hilb (Hrsg.): Neue Führungskonzepte im Praxistest, Neuwied/Kriftel (2001)
- Schmalholz, C.G.: Der Rat der Leisen – Coaching, in: manager-magazin, Ausgabe 10 (2003)

- Schmidt, H.: Wachsender Bedarf nach Qualifikation, Managementweiterbildung, in: Jahrbuch Weiterbildung, Düsseldorf (1991)
- Schmidt-Rodermund, E./Silberisen, R.K.: Erfolg im Unternehmen : Die Rolle von Persönlichkeit und familiärer Sozialisation, in: Moser, K./Batianic, B./Zempel, J. (Hrsg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln, Göttingen (1999)
- Schmidt, F.L./Hunter, J. E.: Messbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistungen und berufbezogene Lernens, in: Kleinmann, M/Strauss, B. (Hrsg.): Potenzialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen (2000)
- Schmitz, W.: Weiterbildung ebnet den Weg, in: VDI-nachrichten, Ausgabe 42, Düsseldorf (2002)
- Schmitz, W.: Gute Manager reiten auf der weichen Welle, in: VDI-nachrichten, Ausgabe 37, Düsseldorf (2003)
- Schneider, H-J.: Malik maliziös, in PERSONAL, Zeitschrift für Human Resource Management, Ausgabe 4, Düsseldorf (2003)
- Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, München/Wien (1989)
- Schreyögg, G.: Führungstheorien – Situationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart (1995)
- Scholz, C.: Personalmanagement, 2. Auflage, München (1991)
- Scholz, C.: Personalmanagement, 3. neubearbeitete und erweiterte Auflage (1993)
- Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen (2001)
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden – 1. Störungen und Klärungen, Reinbeck b. Hamburg (1981)
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden – 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek b. Hamburg (1989)
- Schulz von Thun, F./Ruppel, J./Stratmann, R.: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, 4. Auflage, Reinbek b. Hamburg (2002)
- Schwager, E.: Dezentralisierung der Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen, in: PERSONAL, Ausgabe 2, Düsseldorf im Februar (2003)
- Schwaninger, M: Managementsysteme – Das St. Galler Management-Konzept, Band 4, Frankfurt am Main (1994)
- Senge, P.M.: The fifth discipline, New York (1994)
- Sedounik, W.: Coaching: Definitionen, Rahmenbedingungen, Prozess und Interventionstechniken, in: Kirchler, E./Rodler, C. (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft – Porträts aus der Praxis, Wien (1997)
- Seidel, E.: Betriebliche Führungsformen, Stuttgart (1978)
- Seidel, E./Jung, H. & Roederl, W.: Führungsstil und Führungsorganisation, Band 1, Darmstadt (1988)
- Seiwert, L.: Das 1x1 des Zeitmanagements, 14. Auflage, Speyer (1991)

- Semmel, M.: Die Unternehmung aus evolutionstheoretischer Sicht. Eine kritische Bestandsaufnahme aktueller evolutionärer Ansätze der Organisations- und Managementtheorie, Dissertation, Bern/Stuttgart (1984)
- Simon-Christ, K.: Evaluation betrieblicher Weiterbildung, in: Jahrbuch Weiterbildung, Düsseldorf (1993)
- Smith, P.B. & Peterson, M.F.: Leadership, organizations and culture – An event management model, London (1988)
- Soeffner, H. G.: Erzwungene Ästhetik, Repräsentation, Zeremoniell und Ritual in der Politik, in: Willems, H./Jurga, M. (Hrsg.): Inszenierungsgesellschaft, Opladen/Wiesbaden (1998)
- Soeffner, H. G.: Interpretierende Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart (1979)
- Sonnenberg, G.: „Ach, nichts mehr zu tun?“ in: VDI Nachrichten, Ausgabe 45, Düsseldorf (2002)
- Sonntag, K./Stegmaier, R.: Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen (2001)
- Sprenger, R.K.: Mythos Motivation, 2. Auflage, Frankfurt (1992)
- Sprenger, R.K.: Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation, Frankfurt am Main (1995)
- Sprenger, R.K.: Die Entscheidung liegt bei Dir – Wege aus der täglichen Unzufriedenheit, Frankfurt/New York (1997)
- Sprenger, R.K.: 30 Minuten für mehr Motivation, Offenbach (1999)
- Sprenger, R.K.: Vertrauen führt – worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Frankfurt (2002)
- Springer, R.: Die Mär vom Unternehmen im Unternehmen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe 90, Seite 30 vom 19.04. (1999)
- Staeble, W.H.: Management, 3. Auflage, München (1987)
- Staeble, W.H.: Funktion des Managements, 2. Auflage, Bern/Stuttgart (1989)
- Staeble, W.H.: Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 5. Auflage, München (1990)
- Staeble, W.H.: Handbuch Management – Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft, Wiesbaden (1991)
- Staudt, E./Kottmann, M.: Personalentwicklung auf neuen Wegen 2, in: Dres, H.C./Gaugler, E./Wagner, D./Zander, E. (Hrsg.): Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, Düsseldorf, Jan (2003)
- Steiner, A./Grötzinger, M.: Personalentwicklung in Veränderungsprozessen am Beispiel der Pfeleiderer AG, in: PERSONAL, Ausgabe 2, Düsseldorf im Februar (2003)
- Steiner, C.: Emotionale Kompetenz, ungekürzte Ausgabe, München (1999)
- Steinle: Führung, Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung, Stuttgart (1978)

- Steyrer, J.: Charisma in Organisationen, Frankfurt a.M. (1995)
- Stogdill, R.M.: Handbook of Leadership, New York (1974)
- Strebel, H.: Zielsysteme und Zielforschung, in: DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT, Ausgabe 41 (1981)
- Ströbe, R.W.: Grundlagen der Führung – mit Führungsmodellen, Heidelberg (1999)
- Ströbe, R.W.: Führungsstile – Management by objectives und situatives Führen, 6. Auflage, Heidelberg (1999)
- Studnitz von, A.: Note „mangelhaft“ – Soziale Kompetenz ist bei Führungskräften wenig ausgebildet, in: Schulmanagement, Ausgabe 1, Seite 27 (2003)
- Süss, H.-M.: Intelligenz und komplexes Problemlösen – Perspektiven für eine Kooperation zwischen differentiell-psychometrischer und kognitionspsychologischer Forschung, in: Psychologische Rundschau, Ausgabe 50 (1999)
- Tannenbaum, R./Weschler, I./Massarik, F.: Leadership and Organization – A behavioral science approach, New York (1961)
- Testzentrale (Hrsg.): Testkatalog 2002/03 – mehr als 750 psychodiagnostische Verfahren für alle Anwendungsbereiche, Göttingen/Bern (2002)
- Tett, R. P./Jackson, D.N./Rothstein, M.: Personality measures as predictors of job performance – a meta analytic review, in: Personnel Psychology, Ausgabe 44 (1991)
- Then, W.: Der zukünftige Betrieb – seine Organisation und Führung (überarbeiteter Auszug aus dem Buch „Mensch im Betrieb“, in: GAK: Beiträge zur Gesellschaftspolitik, Ausgabe 3 Jahrgang 48, o.O. (1995)
- Thiel, A.: Führungsqualität Sprache, in: PERSONAL, Zeitschrift für Human Resource Management, Ausgabe 5, Düsseldorf (2003)
- Thom, N.: Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart (1987)
- Thönnessen, J.: Macher oder Team-Manager – Mitarbeiterführung in der Praxis, Frankfurt am Main (1996)
- Toqueville, H. de: Schlüsselqualifikationen: Der Generalschlüssel zu mehr Unternehmenserfolg, in: Personalführung, Ausgabe 11 (1991)
- Tröndle, D.: Kooperationsmanagement – Steuerung interaktioneller Prozess bei Unternehmenskooperationen, Bergisch Gladbach (1987)
- Tropmann, J.E./Morningstar, G.: Entrepreneurial systems for the 1990s, Conneticut USA (1989)
- Tufte, E.R.: Envisioning Information, Cheshire CT (1990)
- Türcke, C.: Wo Charisma schwindet, ist die Perspektivlosigkeit besiegelt und aller Tage Abend, in DIE ZEIT, Ausgabe vom 23. Juni (1994)
- Uepping, H./Lottermann, S.: Kompetenzen der Führungskraft sind entscheidend, in: Blick durch die Wirtschaft, Ausgabe 111, Seite 11 vom 13.06. (1997)
- Ulrich, P./Fluri, E.: Management, 7. Auflage, Bern/Stuttgart (1995)
- Ulrich, H./Krieg, W.: St. Galler Management-Modell, Bern (1974)

- Ulrich, H./Krieg, W.: Führungsmodelle – St. Galler Modell, in: Kieser et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart (1987)
- Ulrich, H./Probst, G.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln – Ein Brevier für Führungskräfte, 2. Auflage, Stuttgart (1990)
- Vedder, G.: Zeitnutzung und Zeitknappheit im mittleren Management, Dissertation Universität Trier (2001)
- Verma, V.K./Wideman, R.M.: Project manager to project leader? – and the rocky road between, Paper presented at the project management's 25th annual seminar & symposium, Vancouver – Canada (1994)
- VDI (Hrsg.): VDI Nachrichten, Düsseldorf & Köln, jeweiliges Erscheinungsdatum und Ausgabe in der Fußnote
- Vogt, C.: Interne Kunden-Lieferanten-Beziehung, in: REFA: Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München/Wien (1995)
- Vogt, C.: Steuer- und Führungsgrößen im Unternehmensprozess, in: REFA: Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München/Wien (1995)
- Voigt, R. (Hrsg.): Politik der Symbole – Symbole der Politik, Opladen (1989)
- Volk, H.: Das neue Bild vom Vorgesetzten – Lernziel Sozialkompetenz, in: Führung und Organisation, Ausgabe 3 (1988)
- Vries de, R./Roe, R. A./Taillieu, T. C. B.: On charisma and need for leadership, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, Ausgabe 8 (1999)
- Vroom, V.H./Yetton, P.W.: Leadership and decision-making, Pittsburgh (1973)
- Wacker, W.H. (Hrsg.): Internationale Managementberatung, Berlin (1991)
- Wagner, D.: Führung und Motivation, in: PERSONAL, Ausgabe 12, Düsseldorf, Dezember (2002)
- Wagner, J.A.: Participation's effects on performance and satisfaction – A reconsideration of research evidence, in Academy of Management (Review), Ausgabe 19 (1994)
- Wallace, S.R.: Contributions to business and industry, in: Stark, S.: Reseach Criteria of Executive Success – The Journal of Business, Ausgabe 32 (1959)
- Walther, P.: Praxisnähe durch Fallbeispiele – Prämiertes Online-Training, in: Manager-Seminare, Sonderausgabe e-le@ming – Lernen mit neuen Medien, 04 (2003)
- Watzlawik, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation, 7. unveränderte Auflage, Bern & Stuttgart & Wien (1985)
- Watzlawik, P.: Anleitung zum Unglücklichsein, München, (1983)
- Weber, R.: Führungskompetenz, in: ARBEIT UND BERUF, Heft: 1, Seite 1 (1999)
- Weber, M.: Wissenschaft als Beruf, in: Winkelmann, J. (Hrsg.): Max Weber – Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen (1988)
- Weber, W.G.: Kooperation in Organisationen unter arbeits- und organisationspsychologischen Gesichtspunkten, in: Spiess, E. & Nerdinger, F.W. (Hrsg.): Kooperation in Unternehmen, Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, München/Meiring (1998)

- Weibler, J.: Personalführung, München (2001)
- Weinert, A. B.: Organisationspsychologie, 4. Auflage, Weinheim (1998)
- Wheatley, M. J.: Quantensprung der Führungskunst, Leadership and the New Science, Reinbeck bei Hamburg (1997)
- Whetley, M. J.: Kämpfen für ein neues Führungsdenken, in: Dres, H.C./Gaugler, E./Wagner, D./Zander, E. (Hrsg.): Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, Düsseldorf, Jan (2003)
- Wildemann, H.: Der Wettbewerb als Unternehmensprinzip, in: Blick durch die Wirtschaft, Ausgabe 84, S. 9, vom 02.05. (1995)
- Wildermann, B.: Professionell führen, Neuwied/Kriftel/Berlin (1994)
- Wilson, T. P.: Qualitative „oder“ quantitative Methoden der Sozialforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Ausgabe 34 (1982)
- Witte, E.: Effizienz der Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart (1995)
- Wohlgemuth, A.: Human Resources Management aus unternehmenspolitischer Sicht, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal – Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg (1987)
- Worieschek, G./Deller, J.: Führungskräfteentwicklung, in: Dahlem, R. (Hrsg.) Handbuch des Führungskräfte Managements, München (1994)
- Wunderer, R.: Führung – wohin führst du? In: Die Unternehmung, Ausgabe 39 (1985)
- Wunderer, R.: Führungsgrundsätze, in: Kieser et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart (1987)
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre, 3. neubearbeitete Auflage, Neuwied – Kriftel (2000)
- Wunderer, R.: Betriebswirtschaft als Management- und Führungslehre, Stuttgart (1995)
- Wunderer, R./Dick, P.: Personalmanagement – quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, Neuwied – Kriftel (2000)
- Wunderer, R./Fröhlich, W.: Qualitatives Controlling in der Weiterbildung, in Jahrbuch Weiterbildung (1993)
- Wunderer, R./Grunwald, W.: Führungslehre, Band 2, Berlin (1982)
- Wunderer, R./Grunwald, W.: Führungslehre, Berlin (1980)
- Yin, R.K.: Case study research – desing and methods, 3. Auflage Thousand Oaks CA – USA (2002)
- Yukl, G.: Leadership in organizations, 4. Auflage, New-Jersey USA (1998)
- Zander, E.: Taschenbuch für Führungstechnik, 5. Auflage, Heidelberg (1977)
- Zander, E.: Führung in unruhigen Zeiten, in PERSONAL, Zeitschrift für Human Resource Management, Ausgabe 4, Düsseldorf (2003)
- Zellner, A.: Traumjob finden mit einem Trick, in: VDI-Nachrichten, Ausgabe 20, Düsseldorf vom 16.Mai (2003)

Zigler, E./Muenchow, S.: Head start – The inside story of America's most successful educational experiment, New York (1992)

Nicht öffentlich zugängliche Quellen

Coers Unternehmens- und Personalentwicklung (Hrsg.): Teambildung und -entwicklung, 7. TVP, Bad Zwischenahn & Bremen (2001)

Daimler-Benz AG (Hrsg.): Antworten gesucht – Die Mitarbeiterbefragung 2002, Bremen (Juni 2002)

Daimler-Benz AG (Hrsg.): Anwesend und Gesund, Praxishandbuch für Führungskräfte, Bremen (1997)

Daimler-Benz AG (Hrsg.): Leistungsbeurteilung für Angestellte – Arbeitsunterlage für Beurteiler, Stuttgart (1982)

Daimler-Benz AG (Hrsg.): Spannung... gibt's nicht nur im Film, Über Spannungen, Spannungslöser und spannende Lösungen, Handlungsimpulse für Führungskräfte, Stuttgart (1997)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.), Mellander, K.: Apples & Oranges, Alles um Wertorientierte Unternehmensführung verstehen zu können, Malmö – Schweden (1998)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Besprechung im Regelkreis – Ein praktischer Leitfaden, Bremen (02/2001)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Bildungsprogramm 2002 im Werk Bremen, Bremen (2001)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Chancengleichheit, Gemeinsame Erklärung zur Förderung von Chancengleichheit in der DaimlerChrysler AG, Stuttgart (2000)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): COMPASS – Competence Planning and Appraisal System, Führungskräfteplanung und -entwicklung, Stuttgart (1999)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Der Werttreiberprozess (Produktion) – value based management, Stuttgart (2000)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Der Werttreiberprozess (Dienstleistung) – value based management, Stuttgart (2000)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Executive Management Development, LEAD – Leadership Evaluation and Development, 2. Auflage, Stuttgart (2001)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Führung im Betrieb, Stuttgart (2000)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Grundprinzipien der Wertorientierten Unternehmensführung, Begriffe und Konzepte – value based management, Stuttgart (2000)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Headline – Newsletter, Ausgabe Nr. 2, Stuttgart 30. Januar (2003)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Leitfaden LEAD E5, Bremen (2001)

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): MPS – Championat Führung: MPS-Leitfaden Führung, Bremen (2002)

- DaimlerChrysler AG (Hrsg.): MPS – Mercedes Benz Produktions-System Werk Bremen, Bremen (2000)
- DaimlerChrysler AG (Hrsg.): MPS – Trainingsprogramm für Führungskräfte, Geschäftsfeld PKW/MPS – Office, Stuttgart (2. Halbjahr 2002)
- DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung im Rahmen Wertorientierter Führung, Stuttgart (2000)
- DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Wertorientierte Führung und variable Vergütung als Chance, Stuttgart (2002)
- DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Werttreiberprozess kompakt – value based management, Stuttgart (2001)
- DaimlerChrysler AG (Hrsg.): value based management, Newsletter, Ausgabe 3 Stuttgart Dezember (2000)
- DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Verantwortung in der Gesellschaft – Verpflichtung für die Zukunft, Stuttgart (2002)
- DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Zielvereinbarungen im Rahmen Wertorientierter Führung, Stuttgart (2000)
- DaimlerChrysler Intranet (jeweilige Webseite ist in der Fußnote angegeben)
- DKSB e.V.: Handbuch für Elternkursleiterinnen und Elternkursleiter zum Thema „Starke Eltern, starke Kinder – Wege in eine gewaltfreie Erziehung“, o. O. (2003)
- Ebeling, B.: Kriterien von Führung aus der betrieblichen Praxis auf dem Prüfstand, Diplomarbeit, Bremen (2001)
- Findeisen, M. (Hrsg.): Seminarunterlagen „Effektives Zeitmanagement“, Leverkusen (2000)
- Hohl, E.K.: Betriebspsychologie, Materialien zur Vorlesung und Übung, Nürtingen (1996)
- Hub, H.: Führungslehre, Materialien zur Vorlesung und Übung, Nürtingen (1996)
- Jantos, M.: Aufbau und Probleme von Führungskräfteentwicklungsprogrammen, Diplomarbeit, Bremen (1996)
- Karstädt, K. (Hrsg.): Protokoll zum NWG-Seminar: Gewaltfreie Kommunikation, Nutzhorn (1999)
- Karstädt, K. (Hrsg.): Protokoll zum NWG-Seminar: Moderation, Nutzhorn (1999)
- Karstädt, K. (Hrsg.): Protokoll zum NWG-Seminar: Team Management Systems und Lernende Organisation, Nutzhorn (1999)
- Kneer, W./Dörfler, T./Schuessler, S./Bamberger, A./Oltmanns, H./Wolters, C./Ruff, R./Becker, M.: Abschlussbericht zum Projekt Markenqualität, Bremen (1999)
- Kneer, W.: Training „on the job“ & „of the job“ – Vergleich von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen von Führungskräften in einem mittelständischen Unternehmen, Diplomarbeit, Nürtingen (1998)
- Lüders & Partner (Hrsg.), Dokumentation zum Workshop „Teamleitervorbereitungsprogramm – TVP“, Nutzhorn, Bremen und Forst (2001)

- Lüders & Partner (Hrsg.), Dokumentation zum Workshop „Teamleitervorbereitungsprogramm – Teil 2, Kommunikation und Konfliktlösung“, Nutzhorn, Bremen und Forst (2001)
- Lüders & Partner (Hrsg.): Dokumentation zur Teamentwicklung, MOC/PLC „Führung und Rolle“, Schafwinkel – Bremen (2002)
- Lüders & Partner (Hrsg.): Dokumentation zur Teamentwicklung, MOC/PLC getrennt agieren – gemeinsam erfolgreich sein, Bremen (2002)
- Lüders & Partner (Hrsg.): Dokumentation zum Workshop PLC-M3OG „Wandel durch Kommunikation und Erkenntnis“ – Team Kneer, Bremen (2002)
- Mader Unternehmens Kommunikation (Hrsg.): Verbindliches Führen von einzelnen Mitarbeitern, Bremen (1999)
- Mader Unternehmens Kommunikation (Hrsg.): Verbindliches Führen von Teams, Bremen (1999)
- MENERGEMENT (Hrsg.): Führungskräftequalifizierung Führen im Regelkreis, Baustein 2 „Konfliktverhalten in der Anwendung“, Bremen (2001)
- MENERGEMENT (Hrsg.): Führungskräftequalifizierung Führen im Regelkreis, Baustein 1 „Individuelles Konfliktverhalten“, Bremen (2001)
- MENERGEMENT (Hrsg.): Photoprotokoll zum Workshop Konfliktmanagement Teil 1 & 2, Nutzhorn(1999)
- Seils & Partner (Hrsg.): LBU – Qualifizierung, Die Kraft der Vision, Eurasberg (2000)
- Siemens (Hrsg.): EFA – Entwicklung, Förderung und Anerkennung, München (2002)
- Skolamed (Hrsg.): Seminarinformation „Fit im Berufsalltag“, Nümbrecht (2002)
- Wackenhuth, R.: Internationales Management, Materialien zur Vorlesung und Übung, Nürtingen (1996)

Anhang 1

Zielsetzung der Qualifizierungsbausteine im DCF-E4	
Führungsrolle und Persönlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - TN wissen um die Bedeutung der eigenen Persönlichkeit für die Tätigkeit als Führungskraft - TN kennen die Anforderungen des Unternehmens an die Führungskraft - TN sind für ihre eigene Wirkung im Kontakt mit den Mitarbeitern sensibilisiert - TN verstehen die Bedeutung von Feedback für das Lernen an der eigenen Person
Kommunikation und Konflikt	<ul style="list-style-type: none"> - TN kennen ihre eigenen Konflikt- und Kommunikationsmuster - TN kennen grundlegenden Gesprächsführungstechniken und die Grundlage der Konflikttheorie - TN können unterschiedliche Gesprächssituationen im Führungsalltag zielgerichtet und situationsangemessen gestalten - TN begreifen Konflikt als Chance - TN erkennen den Vorteil situativen Führens
Teambildung und -entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - TN erwerben Wissen über die Dynamik in Gruppen und die Gestaltung von Teamentwicklungsprozessen - TN lernen die Bed. von Rollen im Team, diese für den Teamerfolg zu nutzen und Vertrauen im Team zu entwickeln - TN kennen Instrumente und Methoden der Teamentwicklung und können diese eigenständig anwenden
Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - TN wissen, was sich für DC hinter dem Begriff Qualität verbirgt - TN begreifen Qualitätsmanagement als integralen Bestandteil ihrer Führungsarbeit - TN verstehen den Einfluss von Qualitätsregelkreise und wenden diese an - TN kennen die Aufgaben und Ansprechpartner in der QM
Arbeits- und Mitbestimmungsrecht	<ul style="list-style-type: none"> - TN kennen die Grundlagen des Arbeitsrechts und des Betriebsverfassungsgesetzes, sowie die Bedingungen von Personalanpassungen - TN können das Gelernte auf die Realsituation übertragen - TN begreifen das Arbeitsrecht als Fundament ihres Führungshandelns - TN kennen ihre Kooperationspartner in arbeitsrechtlich relevanten Situationen (BR, PBE,...)
Arbeitsrecht – Erfahrungsaust.	<ul style="list-style-type: none"> - TN vertiefen ihr Verständnis und Wissen zum Thema Arbeitsrecht - TN kennen Lösungsansätze für Probleme aus der eigenen Praxis
Zielvereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> - TN kennen den Gesamtprozess ZV und wissen, welche Kriterien eine gute ZV erfüllen muss - TN verstehen den Mehrwert des Führungsinstruments „Zielvereinbarung“ und wenden diese an - TN können selber eine gute Zielvereinbarung erstellen
Gehaltsfindung und Leistungsbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> - TN kennen die Aufgaben der PBE und wissen, mit welchen Fragestellungen sie sich an diesen Bereich wenden können. - TN kennen das Richtwertsystem und können damit arbeiten - TN kennen den Prozess und Sinn der Leistungsbeurteilung und wissen, wie diese sich im Zusammenhang mit dem Richtwertsystem auf das Gehalt auswirkt - TN können die Leistungsbeurteilung durchführen - TN kennen die Regeln für die Verteilung von Cash Boni und Incentives
Strategische Führung	<ul style="list-style-type: none"> - TN kennen die strategischen Ziele der DCAG, der MCG und wissen, wie sich daraus die Ziele des Werkes Bremen ableiten - TN kennen das GFP-Zielsystem und die GFP Scorecard - TN sind in der Lage, erste Ziele für ihre eigenen Teams aus den Werkszielen abzuleiten - TN kennen die Erwartungen des WL an die Führungskräfte des Werkes, speziell an die E4 - TN wissen, welche Pläne der WL für das Werk hat und verstehen, was mit diesen Plänen bewirkt werden soll

LEAD	<ul style="list-style-type: none"> - TN kennen das Instrument LEAD für Sachbearbeiter und E5, den Ablauf des jeweils aktuellen LEAD-Prozesses (SB/E5) und ihre eigene Aufgabe in diesem Prozess - TN wissen, welche Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler bei der Anwendung von LEAD auftreten können. - TN verstehen, welchen Stellenwert das Instrument LEAD für die Führungsqualität im Werk hat - TN sind sich bewusst, welchen unbewussten Einfluss ihre eigene Person auf die Beobachtung von Mitarbeiterverhalten hat - TN sind in der Lage, die Prozessschritte in LEAD einzuhalten, die verwendeten Beurteilungsbögen korrekt auszufüllen und eine Entwicklungsplanung für ihre Mitarbeiter vorzunehmen
MPS	<ul style="list-style-type: none"> - TN haben aktuelle Themen und Entwicklungen zum Thema MPS diskutiert - TN kennen Best Practice Beispiele aus anderen Bereichen - TN kennen Aufgaben und Ansprechpartner des MPS Offices
REZEI/NLEB	<ul style="list-style-type: none"> - TN kennen die theoretischen Grundlagen von REZEI/NLEB - TN wissen, wie die Themen Gruppenarbeit und KVP in das Thema REZEI/NLEB hinein-spielen - TN verstehen die Bedeutung des Themas für die Produktion - TN können REZEI/NLEB praktisch umsetzen
SOB	<ul style="list-style-type: none"> - TN kennen das Aufgabenspektrum der Sozialberatung (SOB) und wissen, mit welchen Fragestellungen sie sich an die Sozialberatung wenden können - TN kennen ihre Aufgabe als Führungskraft, wenn ihre Mitarbeiter Probleme haben (Möglichkeiten und Grenzen) - TN akzeptieren die SOB als wichtigen Kooperationspartner - TN haben das Führen von Gesprächen mit heiklen/emotionalen Themen geübt
Wertorientierte Führung (WOF)	<ul style="list-style-type: none"> - TN lernen betriebswirtschaftliche Grundlagen und Begriffe (Bsp. Operating profit, cash flow) kennen - TN unternehmen erste Schritte hin zu unternehmerischem Denken

(Quelle: Präsentation vom 07.01.03 von P, PCE, Bubeck – DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, S. 4–16)

Anhang 2

Fragen aus Mitarbeiter-Feedback „Unter uns gesagt“	
Meine Führungskraft...	
... fördert Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – behandelt mich mit Vertrauen und Respekt – setzt sich engagiert für und in Teamarbeit ein, auch bereichsübergreifend – bietet aktive Unterstützung bei der Lösung von Problemen und Konflikten – stellt die Beseitigung von Fehlerquellen in den Mittelpunkt und nicht die Suche nach den Schuldigen – beteiligt mich an Entscheidungen, die mich betreffen – nutzt meine Erfahrungen im Arbeitsprozess – vertritt mich loyal – nach innen und nach außen
... setzt mich richtig ein und fördert mich	<ul style="list-style-type: none"> – schafft Rahmenbedingungen bzw. ein positives Arbeitsklima, um gute Leistungen/Ergebnisse erbringen zu können – setzt mich im Arbeitsprozess meiner Fähigkeiten entsprechend ein – fordert und fördert Eigenverantwortung und Eigeninitiative – informiert sich über meine beruflichen Entwicklungsvorstellungen und unterstützt aktiv meine Entwicklung – ermutigt mich, Fähigkeiten ständig auszubauen
... gibt mir Anerkennung und Rückmeldung	<ul style="list-style-type: none"> – interessiert sich für meine Arbeit und Arbeitsergebnisse – macht mir gegenüber deutlich, wie er/sie meine Leistung bewertet – macht mir und anderen meinen Beitrag am Teamerfolg deutlich – äußert sachliche Kritik, so dass ich damit umgehen kann
... informiert mich und trifft mit mir Vereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> – informiert sich und den Bereich regelmäßig über Kunden- und Marktanforderungen – vermittelt Informationen rechtzeitig, offen und verständlich – vereinbart mit mir klare, herausfordernde, aber realistische Ziele – hält Vereinbarungen ein
... fordert Leistung/ fördert Ideen	<ul style="list-style-type: none"> – fordert von mir Leistung und die Erfüllung von Vereinbarungen – regt Neues an und stellt Bestehendes in Frage, ist innovativ – setzt sich für meine Ideen und Vorschläge sowie deren Umsetzung ein – gesteht eigene Fehler offen ein, nimmt Kritik an und lernt daraus – fördert die Lösung komplexer Probleme im Team
... verbessert Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> – nutzt die vorhandenen Ressourcen (Geld/Zeit) verantwortungsvoll – vereinfacht, bescheinigt und flexibilisiert Entscheidungsabläufe – strebt eine Verbesserung der Effizienz an (Durchlaufzeiten/Besprechungen) und beseitigt Fehler konsequent – ermutigt mich, meine gewohnt Arbeitsweise kontinuierliche auf Verbesserungen hin zu überprüfen – fördert das Bewusstsein für Arbeitssicherheit
... führt Mitarbeiter und Geschäft wertorientiert	<ul style="list-style-type: none"> – richtet sein Handeln erkennbar an vorgegebenen Unternehmenszielen und Qualitätsmaßstäben aus – leitet Erfolgsfaktoren und Kennzahlen für den eigenen Bereich ab und macht klar, wie ich sie positiv beeinflussen kann – erarbeitet (im Team) die Bereichsziele, definiert Teilziele und legt Verantwortlichkeiten fest – entwickelt Maßstäbe für die Verbesserung der Kernprozess und die Messung der Zielerreichung – visualisiert für Zwischenbilanzen den Umsetzungsstand der Ziele, bewertet ihn und unterstützt mich in Problemsituationen – bewertet meine Arbeitsergebnisse nach vereinbarten Maßstäben und honoriert sie fair
... handelt kunden- und umweltorientiert	<ul style="list-style-type: none"> – reagiert schnell und ideenreich auf neue Marktanforderungen – berücksichtigt bei Entscheidungen auch mögliche Auswirkungen auf andere Bereiche, Kunden und Gesellschaft – aktualisiert mit dem Bereich und den Kunden regelmäßig die Qualitätsstandards für unsere Arbeit – fördert Umweltbewusstsein und handelt danach

(Quelle: Mitarbeiter-Feedback Bogen „Unter uns gesagt“, DaimlerChrysler AG, Werk Bremen, 2002)