

## Führung oder Management – Was brauchen wir heute?

Prof. Dr. Katrin Winkler  
und  
Dr. Henning Bilhuber

Struktur des Artikels: Verschiedene Perspektiven zum Thema Führung; Welches Set an Kompetenzen brauchen Führungskräfte heute?; Fazit; Über die Autoren; Quellenverzeichnis

Mitarbeiter verlassen keine Unternehmen, sondern schlechte Führungskräfte. Diesen Satz kennt man aus Führungstrainings, Diskussionen mit Führungskräften und nicht zuletzt aus Online-Portalen, in denen Mitarbeiter vor allem die mangelnde Führungsqualität ihrer Vorgesetzten als Kündigungsgrund angeben. Dieses Phänomen wird auch regelmäßig von der „Gallup Studie“ bestätigt, die das Maß emotionaler Bindung von Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Unternehmen misst (vgl. Gallup 2014) - der sogenannte ‚Engagement Index‘. Gemäß der Studie liegt der Anteil der Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, im Jahr 2014 für Deutschland bei 17 %. Die Ursachen für eine geringe emotionale Bindung werden im Kern auf die Mitarbeiterführung zurückgeführt. Dies bestätigen auch die Detailergebnisse der Gallup Studie, die einem Teil der Führungskräfte regelmäßig ein schlechtes Zeugnis ausstellen. Das Ergebnis einer geringen emotionalen Mitarbeiterbindung zusammen mit einem spürbaren Unterangebot von Mitarbeitern am Arbeitsmarkt bewirkt für die Unternehmen hohe Fluktuationen und damit einhergehend steigende Rekrutierungskosten, Wissensverluste et cetera.

Die Kosten, die mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation verbunden sind, wurden schon in verschiedenen Kontexten untersucht. Dass dieses Thema jedoch gerade in Zeiten des „Kampfes um die Besten“ an Brisanz gewinnt, ist vor diesem Hintergrund nicht zu leugnen.

Wie ist dieser Situation nun zu begegnen? Brauchen wir neue oder besser Führungskräfte? Brauchen wir als Orientierung gar neue Führungsmodelle? Welches Verhalten müssen Führungskräfte zeigen, um die emotionale Bindung ihrer Mitarbeiter an das Unternehmen zu erhöhen? Können Führungskräfte diese Fähigkeiten erwerben oder wird sie ihnen als Gabe „in die Wiege gelegt“?

Dieser Artikel hat das Ziel, Denkanstöße zu vermitteln, verschiedene Perspektiven auf das Thema Führung zu werfen und Möglichkeiten zu eruieren, dem Thema in der Praxis zu begegnen.

### Verschiedene Perspektiven zum Thema Führung

Die mögliche Auswahl an Führungsmodellen in Theorie und Praxis ist breit und bietet keinen einheitlichen Orientierungsrahmen. Im Rahmen dieses Artikels soll es nicht um einen Vergleich verschiedener Modelle gehen, sondern vor allem um das Aufzeigen verschiedener Perspektiven als mögliche Antwort auf die formulierten Fragen.

Fredmund Malik (2000) beispielsweise betrachtet Management als Beruf. Demzufolge sind Führungskräfte dann erfolgreich, wenn Sie die Aufgaben, die zu erfüllen sind, kennen, die Werkzeuge anwenden können, sich an den Grundsätzen wirksamer Führung orientieren und sich ihrer Verantwortung ihres Handelns bewusst sind (Malik, 2005). Zu den ‚Aufgaben wirksamen Managements‘ zählt Malik das Setzen von Zielen, Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren und das Fördern von Menschen. Zu den ‚Werkzeugen‘ zählt Malik beispielsweise Sitzungen, Leistungsbewertung, persönliche Arbeitsmethodik, et cetera. Als Orientierungsrahmen für das Verhalten von Führungskräften definiert Malik zudem sechs Prinzipien, die die Effektivität und die Qualität des Führungshandelns bestimmen (Malik 2005), z.B. ‚Resultatorientierung‘ oder ‚Konzentration auf Weniges‘ zur Steigerung der Effektivität und ‚Vertrauen‘ oder ‚Konstruktives Denken‘ als Orientierungsdimensionen zur Steigerung der Qualität. Den Kern seines ‚Führungsrads-Modells‘, in dem alle o.g. Aspekte der Führung vereint dargestellt sind, bildet der Aspekt der Übernahme von Verantwortung für die Konsequenzen des eigenen (Führungs-)Handelns.

Führung ist im Kontext dieser pragmatisch-funktionalen Perspektive, wie jeder andere Beruf auch, erlernbar. Dazu müssen Führungskräfte die notwendigen Elemente kennen, verstanden haben und in der Praxis anwenden können. Es handelt sich alles in allem dabei zweifellos um ein praxistaugliches Modell, welches weniger die theoretische Abbildung der Führungswirklichkeit zum Ziel hat, sondern eher einen expliziten Ansatz zur Ausbildung von Führungskräften bietet.

Vor dem Hintergrund der Ausbildung von Führungskräften ist das oben beschriebene Modell sicherlich hilfreich und bietet auch erste Ansätze Führung zu professionalisieren. Vermutlich löst diese Herangehensweise jedoch die eingangs beschriebene Führungsproblematik nur teilweise. Denn eine mangelnde emotionale Bindung der Mitarbeiter wird durch dieses Modell nicht aufgelöst.

Eine weitere Perspektive könnte ein Blick auf die „Besten“ geben. Jim Collins hat sich bereits 1995 mit der Frage beschäftigt, was den Unterschied zwischen gutem und sehr gutem Unternehmenserfolg macht. Sein Kernprinzip betrifft die Qualität der Führung. In seinen Untersuchungen (Collins 1995) stellte er fest, dass Top-Unternehmen dadurch gekennzeichnet waren, dass sie von Führungskräften geleitet wurden, die persönliche Bescheidenheit mit Willenskraft kombinierten und dem in ihrem Führungshandeln Ausdruck verliehen, das sogenannte ‚Level 5‘ von Führung. Diese Art von Führung ist einerseits durch konsequentes Durchsetzungsvermögen, Ehrgeiz und ein hohes Maß an Energie gekennzeichnet und andererseits durch Bescheidenheit, Einfühlungsvermögen und Zurückhaltung.

Collins (1995) unterscheidet in seinem Modell neben dem gerade beschriebenen Level 5, 4 weitere Level individueller Führungskompetenz. Level 1 und 2 beziehen sich in seinem Modell (noch) eher auf individuelle Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitern. Level 1 betrachtet individuelle Mitarbeiter, die ein hohes Leistungsportfolio zeigen. Level 2 beschreibt ein kompetentes Teammitglied. Ab Level 3 kommen zusätzlich Kompetenzen von Managern zum Tragen: der kompetente Manager auf Level 3 sorgt durch die Organisation von Ressourcen für eine effektive und effiziente Zielerreichung. Ein effektiver Manager auf Level 4 stimuliert durch die Umsetzung einer klaren Vision zur Umsetzung höherer Leistungsstandards. Auf Level 5 spricht Collins dann von ‚Führungskompetenz‘. Dieses Modell ist ein treffendes Beispiel für die Unterscheidung zwischen ‚Management‘ und ‚Führung‘. Auf der einen Seite eher Kompetenzen, die sich daran orientieren, Prozesse und Ressourcen zu strukturieren, systematisieren und organisieren (Management = Level 3) und auf der anderen Seite Kompetenzen, die eher emotionale Aspekte der Mitarbeiterführung ansprechen (Level 4 und 5).

### Welches Set an Kompetenzen brauchen Führungskräfte heute?

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Führungskräfte heute, um den Anforderungen einer sich permanent verändernden Umwelt und hoher Komplexität gerecht zu werden und Mitarbeiter gerade auch in Umbruchsituationen erfolgreich zu führen, um eine hohe Fluktuation zu vermeiden? Sind es eher „Management“-orientierte Kompetenzen wie z.B. Level 2 und 3 bei Collins und auch im Kern die funktionalen Kenntnisse und Fähigkeiten die Malik vorschlägt zur Strukturierung des Führungshandelns durch Aufgaben

und Werkzeuge oder doch eher eine „Level 5 Führung“ nach Collins, die Mitarbeiter durch Durchsetzungskraft kombiniert mit persönliche Bescheidenheit und Einfühlungsvermögen überzeugt?

Die Antwort lautet: „Sowohl-als-Auch“.

Dieses Prinzip des „Sowohl-als-Auch“, also eine Kombination von Führungs- und Managementkompetenz wird anschaulich im Modell der ‚Transformationalen Führung‘ von Bass dargestellt. Bass (1991) beschreibt darin ein Kontinuum von Führungsverhalten, dass auf der einen Seite mit eher ‚transaktionalen‘ Merkmalen, auf der anderen Seite mit ‚transformationalen‘ Aspekten gekennzeichnet ist. Dieses von Sosik und Jung (2010) dargestellte „Fullrange Leadership“ (siehe Abbildung) stellt eine Antwort auf die eingangs aufgeworfene Frage dar.

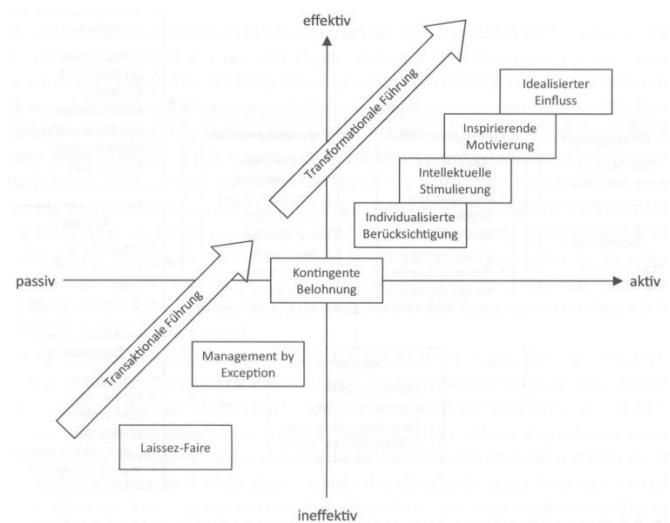


Abbildung 1: Full Range of Leadership von Sosik und Jung 2010, zitiert nach Pundt und Nerding 2012

Auf der einen Seite des Kontinuums steht die transaktionale Führungskraft. Endpunkt des Kontinuums auf transaktionaler Seite ist der ‚Laissez Faire Manager‘. In der Laissez Faire Führung erhalten Mitarbeiter größtmöglichen Freiraum. Die Führungskraft übernimmt keine Verantwortung und trifft keine Entscheidungen. Passiv handelt die Führungskraft in der zweiten Stufe des Modells, dem Management nach dem Ausnahmeprinzip (passiv). Der Manager greift in den Prozess ein, wenn die Ergebnisse nicht geliefert werden oder Probleme auftreten. Generell ist seine Haltung aber eher passiv. Beim Management nach dem Ausnahmeprinzip (active) überwacht und kontrolliert die Führungskraft Prozesse und misst die Ergebnisse. Sobald Abweichungen vom definierten Ergebnis oder Standard eintreten greift der Manager auch hier ein und leitet Maßnahmen zur Behebung des Problems ein. Eine nächste Stufe des Modells ist die Leistungsabhängige Belohnung. Gute Leistung wird gemäß vertraglicher Vereinbarungen honoriert. Darüber hinaus werden Belohnungen für Erfolge in Aussicht gestellt.

Auf der anderen Seite des Kontinuums werden die transformationalen Charakteristika und Schritte be-

schrieben. Persönliche Ausstrahlung/ Individuelle Einflussnahme: Die Führungskraft ist Vorbild und übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln und getroffene Entscheidungen. Die Haltung ist nachvollziehbar und konsistent. Inspiration und Motivation: Die Führungskraft beschreibt Ziele und Ergebnisse im Kontext der Unternehmensvision und –mission und vermittelt Sinn und Stolz für die erzielten Ergebnisse. Die Basis hierfür ist eine Kultur des Vertrauens und des Respekts. Die Führungskraft stellt die Mitarbeiter hierbei vor Herausforderungen und kommuniziert Erwartungen klar und deutlich. Die Haltung vermittelt Enthusiasmus und Optimismus. Intellektuelle Stimulierung: Der Status Quo wird hinterfragt um Problemlösungen zu finden. Mitarbeiter werden aktiv in die Entwicklung von Ideen und Lösungen eingebunden. Individualisierte Behandlung: Mitarbeiter werden individuell und situativ unterstützt. Unterschiede im Team werden als Chance betrachtet. Die Führungskraft agiert als Coach und Mentor.

Bei genauerer Betrachtung und Reflexion der im vorigen Abschnitt dargelegten Kompetenzen wird deutlich, dass es sich im Modell im Rahmen der transaktionalen Elemente eher um die im Vorfeld dargestellten „Management-Charakteristika“ handelt und bezüglich der transformationalen Elemente eher um „Führungs-Charakteristika“ handelt. Empfehlenswert ist somit heute ein situatives agieren als Führungskraft nach dem „Sowohl-als-Auch“-Prinzip. Zu beachten ist bezüglich der situativen Anwendung der Prinzipien, dass erste empirische Befunde darauf hinweisen, dass je höher die Komplexität und die Anforderungen der Aufgaben sind, desto erfolgreicher sich Anwendung der Prinzipien der transformationalen Führung zeigt (z.B. Bass, 1998).

### Fazit

Abschließend stellt sich nun die Frage, inwieweit alle diese Prinzipien erlernbar sind. Malik (2005) vertritt die Auffassung, dass der Beruf des Management-Handwerks erlernbar ist. Dem ist sicherlich in vielen Elementen vor allem in Bezug auf die eher funktionalen „Management-Charakteristika“ zuzustimmen. Darüber hinaus sollte jedoch vor allem im Hinblick auf die „Führungs-Charakteristika“ die Frage des Einflusses der eigenen Einstellung und Haltung für das Führungshandeln miteinbezogen werden. Rohrhirsch (2011) betrachtet dieses Thema vor dem Hintergrund der Frage nach der Führungspersönlichkeit, die seiner Meinung nach durch Einstellung, Haltung und Menschenbild geprägt wird. Dabei geht es vor allem um die Fähigkeit sich selbst zu erkennen und reflektieren zu können und die Frage inwieweit Macht zur Befriedigung des eigenen Narzissmus oder für die Sache an sich eingesetzt wird. Diese Selbstreflexionsfähigkeit zur Weiterentwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit in Verbindung mit dem „Sowohl-als-auch Prinzip“ bietet eine wichtige Ausgangsbasis und leistet einen guten Beitrag, wenn es

um die Erhöhung der emotionalen Bindung von Mitarbeitern geht.

## ÜBER DIE AUTOREN

Prof. Dr. Katrin Winkler ist Professorin für Personalführung und Wissensmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Kempten, arbeitete als Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung bei der QIAGEN AG und promovierte am Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Dr. Henning Bilhuber ist selbständiger Personal- und Organisationsberater und ist nebenberuflich als Dozent für Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Bevor er am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Kassel promovierte, durchlief er verschiedene Funktionen in der Luftfahrt- und Sicherheitsbranche.

## QUELLENVERZEICHNIS

- Bass, B.M. (1991). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision (S. 19-31) In *Organizational Dynamics*, Volume 18, Issue 3, London: Elsevier
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1996). *Management of Organizational Behavior*, 7. Aufl. London: Elsevier
- Malik, F. (2000). *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. München:
- Malik F (2005). *Management. Das A und O des Handwerks*. Frankfurt: FAZ
- Pundt, Alexander; Nerdinger, Friedemann W. (2012). Transformationale Führung - Führung für den Wandel? In: Sven Grote (Hg.): *Die Zukunft der Führung*. Berlin: Springer Verlag, S. 27–45.
- Rohrhirsch F. (2011). „Führen durch Persönlichkeit. Abschied von der Führungstechnik“. Wiesbaden: Gabler Verlag