Quelle: www.lazarus.at/2019/03/10/mitarbeiter-befund-was-macht-vorgesetzte-zu-guten-fuehrungskraeften

Mitarbeiter-Befund: Was macht Vorgesetzte zu guten Führungskräften?

Wer ist – über die formale Funktion hinaus – eine Führungskraft und was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Das bestimmen letztendlich deren Mitarbeitende, so Prof. Jürgen Weibler von der Fernuniversität in Hagen.

Was macht eine Führungskraft zu einer guten? Was überhaupt ist Führung? „Andere werden durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so beeinflusst, dass dies bei ihnen mittelbar oder unmittelbar ein gewünschtes Verhalten bewirkt“, definiert Prof. Dr. Jürgen Weibler, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalführung und Organisation an der FernUniversität in Hagen. Er ist u.a. Gründungsmitglied des Forscherverbundes GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). Bei GLOBE geht es um die Attribute und Verhaltensweisen einer herausragenden Führungskraft im interkulturellen Vergleich, aber auch um Führungsstrategien und Führungserfolg.

Eine „Führungskraft“ bezeichnet zunächst eine Person mit einer formalen

Führungsfunktion, z.B. als Abteilungsleiter(in). Was eine gute Führungskraft ist, bestimmen nach Weiblers Auffassung deren Mitarbeitende: Sie entscheiden, ob eine Person überhaupt eine Führungsperson, also eine Führungskraft im wörtlichen Sinne, ist. Erfüllt diese Person die Attribute und Verhaltensweisen gut, die ihre Mitarbeitenden einer Führungskraft zuordnen, ist sie für diese eine gute Führungskraft.

Physische Kraft, analytische Schärfe, Schnelligkeit

Welche Attribute und Verhaltensweisen das sind, hängt von den Umständen ab. Bandenmitglieder erwarten von ihrer Anführerin oder ihrem Anführer Einsatz für die Gruppe mit physischer Kraft. Im Management sind analytische Schärfe und ähnliche Fähigkeiten gefragt. Das kann nicht nur nach Gruppentypen, sondern auch nach Kontexten variieren: Wenn sich Akademikerinnen und Akademiker über verschiedene Theorien austauschen, könnte eine Person an Einfluss gewinnen, die die verschiedenste Argumente sensitiv abwägt, Impulse setzt, einer Diskussion viel Zeit gibt und Abschlusspositionen ohne Widerspruch formuliert. Dagegen wird etwa bei einem Polizeieinsatz mit der Führungskraft handfeste Gefahrenabwehr, Schnelligkeit und Gesetzestreue verbunden.

Auf neue Situationen muss sich jede Führungskraft schnell und flexibel einstellen können. Bei umfassenden Recherchearbeiten mit längerem Zeithorizont wäre die Erwartung des Teams zum Beispiel, zum gegenseitigen Austausch und zu Diskussionen zu ermuntern. Bei einer brandaktuellen Nachrichtenlage würde die Teamführung vielleicht innerhalb kürzester Zeit Ergebnisse fordern: „Leute, ich brauche das in einer halben Stunde!“ und ebenso die Erwartung treffen.

In der Theorie hat jede Gruppe von Geführten – und auch deren einzelne Mitglieder – individuelle Vorstellungen von guter und schlechter Führung. Empirisch ist das anders: „Es gibt durchaus Vorstellungen, die von den allermeisten geteilt werden“, so Weibler. Etwa die Erwartung, dass eine Führungsperson gegenüber allen respektvoll ist oder andere inspirieren kann. „Beim GLOBE-Projekt haben wir weltweit Menschen danach befragt, was nach ihrer Meinung Attribute und Verhaltensweisen einer herausragenden Führungskraft sind. Da gab es Gemeinsamkeiten, z.B. sich auch selbst sehr stark für das Gruppenziel einzusetzen, also Vorbild zu sein. Ein anderes Attribut war Entscheidungsfreude.“

Unbeliebt sind dagegen „Kontrollfreaks“: Die Mitarbeitenden wollen eine gewisse Handlungsfreiheit haben. Erwartet wird weltweit auch, dass Vorgesetzte Erfolge anderer nicht für sich verbuchen und andere materiell nicht ausbeuten. Oft werden Extrovertiertheit und Integrität erwartet, hier und da auch, dass eine Führungsperson groß ist oder aus einer bestimmten höheren sozialen Schicht kommt.

Gerechtigkeit am wichtigsten

Höchste Priorität hat laut empirischen Studien fast immer Gerechtigkeit. Drei Formen sollte man sich, so Weibler, merken:

- Zum einen die „prozedurale Form“: Benutzt die Führungskraft zur Beurteilung von Sachverhalten und für die Mitarbeitende betreffende Entscheidungen eine Methodik, die diese nachvollziehen und akzeptieren können?
- Bei der zweiten Form, der „Verteilungsgerechtigkeit“, geht es darum, Lob und Anerkennung, aber auch materielle Zuwendungen je nach Kultur beispielsweise gleich oder nach erbrachten Leistungen zu verteilen. Sieht bei den Leistungen die Führungskraft die Beiträge, die jemand für die Gruppe erbringt? Setzt sie das in Relation zu dem, was sie den Einzelnen gibt?
- Die dritte Form von Gerechtigkeit ist die „interaktionelle Form“: Höflichkeit, Freundlichkeit, Respekt. Sie fällt als erste ins Gewicht, weil sie allgegenwärtig und unmittelbar ist.
  Wird Gerechtigkeit wahrgenommen, sind die Gruppenmitglieder zufriedener und produktiver, es gibt weniger Konflikte. Verhaltensweisen wie besonderes Engagement oder Solidarität, die man nicht per Vertrag einfordern kann, werden gefördert.

Ungerechtigkeit beeinflusst die Atmosphäre in der Gruppe dagegen grundsätzlich negativ. „Ungerechte“ Vorgesetzte erzeugen Frustrationen, diese Schwierigkeiten im Miteinander der Gruppe. Weibler: „Wer frustriert ist, ist selten aufgeschlossen oder gar freundlich und zuvorkommend.“

Die Mitarbeitenden müssen sich also überlegen: Was erwarten wir eigentlich von einer idealen Führungskraft – und zwar in Bezug auf ihre jeweiligen Aufgaben. „Wir sind überwiegend in einem Kulturraum aufwachsen, werden von gleichen Medien beeinflusst. Unsere Sozialisationen sind meisten einigermaßen ähnlich verlaufen“, so Weibler. „Daher erwarten wir ähnlich Merkmale oder Verhaltensweisen auch von einer Führungskraft. Je mehr sie unseren Erwartungen entspricht, desto besser finden wir sie.“

Gewünschte Resultate „provozieren“

Folgt man bestimmten Führungstheorien, können gewünschte Resultate mit einer höheren Wahrscheinlichkeit „provoziert“ werden. Die häufig herangezogene „Transformationale Führungstheorie“ nennt vier Bereiche:

• „Inspirierende Motivation“: Ziele so zu verdeutlichen, dass andere Lust haben, diese zu erreichen; auch schwierigen, manchmal unangenehmen Aufgaben eine interessante Seite abgewinnen zu können.

• „Intellektuelle Stimulierung“: Mitarbeitende zum Nachdenken darüber anregen zu können, wie man etwas einmal anders und besser machen kann; zum Perspektivenwechsel ermuntern.

• „Individueller Blick“: jemanden als Persönlichkeit und nicht nur als Personal sehen, die Person für eine individuelle Ansprache besser kennenlernen; dabei spielen Wünsche, Vorstellungen, Sehnsüchte, Bedürfnisse und Motive eine große Rolle, aber auch die Lebenssituation: Wenn man weiß, dass sich jemand beweisen will, kann man ihr eine ‚Herausforderung‘ geben. Hat jemand ein großes ‚Anschlussbedürfnis‘, kann die intensive Kommunikation in einem großen Team anregend sein.

• „Persönliches Beispiel“: als Person wirken und überzeugen. Also wie man Probleme angeht, wie man kommuniziert, wie man sich einsetzt, wertorientiert handelt, nicht erratisch herüberkommt und in gewisser Weise als „anregend“ und

„vorbildhaft“ wahrgenommen wird. Dazu kann auch die Umsetzung einer verteilten, gar gemeinsam erlebten Führung – die die klassische Trennung (temporär) aufhebt – gehören.

An dieser Vorbild-Funktion setzt auch die Authentizität an: Nehme ich jemanden als authentisch wahr, als eine Person, die weiß, wo sie steht? Die das kommuniziert, was sie denkt und zu dem steht, was sie tut? Ist das der Fall, ist das ein wichtiger Beitrag dafür, als gute Führungskraft wahrgenommen zu werden. Weibler: „Nicht authentisch zu sein wird von anderen meistens schnell erkannt und abgelehnt!“

> Zur Nachlese: Die 7 „Rollen“ einer Führungskraft