



Foto: © lassedesignen / fotolia.com

Mitarbeiter fit für die Selbstführung machen

Die Frage, welche Konzepte guter Führung zugrunde liegen, beschäftigt nicht nur Entscheider und Personaler in Banken und Sparkassen. Immer stärker widmet sich auch die Forschung dem Thema. Ein Trend ist unverkennbar: Führung bedeutet, Mitarbeiter selbstverantwortlich handeln zu lassen.

Rainer Spies

Stillstand wird es beim Thema Führung nicht geben. Seit einiger Zeit hält beispielsweise die Biologie Einzug in die Diskussion. Jüngstes Beispiel ist die Frage, wie gehirngerecht geführt wird. Dieses Konzept wird mit dem Begriff Neuroleadership umschrieben. Wissenschaftler warnen angesichts des Hypes bereits vor einer Neuromanie. Es sei noch zu früh, Erkenntnisse und Methoden der neurowissenschaftlichen Grundlagenforschung auf führungsrelevante Fragestellungen zu übertragen, meint etwa Professor Boris Kaehler von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Der Psy-

chologe und Jurist setzt sich mit den Themen Personal sowie Organisation auseinander. Neuroleadership helfe nach heutigem Stand bei der grundlegenden Frage, wie Führung zu gestalten sei, nicht weiter.

Auf ein Konzept festgelegt hat sich die BNP Paribas, die in Deutschland mehr als 4.200 Mitarbeiter beschäftigt. „Wir sind von einem transaktionalen Führungsverständnis überzeugt“, sagt Markus Benke, der die Personalarbeit in der Unternehmensgruppe harmonisiert. Im Mittelpunkt des Handelns der Führungskräfte von BNP Paribas stehe die Zielver-

Kompakt

- Kein Führungsansatz ist in seiner ursprünglichen Form perfekt.
- Durch einen Mix oder Erweiterungen lassen sich die Konzepte verbessern.
- Nicht jedes Kreditinstitut gibt einen Führungsstil vor.
- Auch mit bloßen Leitplanken können Banken erfolgreich sein.

einbarung. Mit Zielen zu führen, heiße bei der Bank aber nicht, sie hierarchisch vorzugeben, wie Benke betont. „Die Mitarbeiter wirken an der Festlegung ihrer Ziele selbst aktiv mit, indem sie diese im konstruktiven Dialog mit dem Vorgesetzten und an dessen eigener Zielsetzung orientiert erarbeiten.“ Zielvereinbarungen seien Leitplanken für das eigenständige Handeln der Mitarbeiter. Im Fachjargon wird das Empowerment genannt.

Transaktionales und transformationales Führen müssen sich nicht ausschließen

Die transaktionale Führung basiert auf einem rationalen Austauschverhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Im Mittelpunkt des Verhältnisses stehen Aufgaben und Ziele. Die Mitarbeiter werden in erster Linie extrinsisch motiviert, indem sie für die Erfüllung bezahlt beziehungsweise belohnt werden. Jede Leistung hat dabei ihren Preis. Zur transaktionalen Führung zählt vor allem das Management by Objectives. Übersetzt steht das für das rationale Führen mittels Zielvereinbarung. Transaktional zu führen, sei ein „klassischer“ und in der Finanzbranche weitverbreiteter Ansatz, erläutert Thomas Bittner, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Organomics. Das Konzept könne beibehalten werden, bedürfe aber der Ergänzung durch die transformationale Führung. Sie zielt nicht auf die extrinsische, sondern auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter ab und auf die Überzeugung, Sinnstiftendes zu tun. Dass Bittner als organisationspsychologischer Berater von einer Ergänzung der Ansätze spricht, entschärft einen Konflikt. Verfechtern der transformationalen Führung wird vorgehalten, sie vernachlässige die aufgabenbezogene Mitarbeitersteuerung. Visionen zu vermitteln, glauben die Kritiker, sei für sich genommen nicht ausreichend. Zudem fördere das Konzept das problematische Heldendenken.

Nach dem transformationalen Ansatz motivieren Führungskräfte dadurch, dass sie

- überzeugend attraktive Visionen vermitteln,
- ein Vorbild sind, indem sie glaubwürdig und vertrauenswürdig handeln,
- unabhängiges Denken anregen und herausfordern sowie
- die individuelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern.

Dass transaktional und transformational zu führen kein Widerspruch sein muss, sieht auch Personalmanager Benke so: „Die Kunst besteht darin, die Mitarbeiter zu motivieren, anspruchsvolle Ziele zu formulieren und zu erfüllen.“ Überzeugung und die Persönlichkeit des Vorgesetzten spielen eine zentrale Rolle auch beim Führungsansatz der BNP Paribas. Allerdings gebe es einen großen Unterschied. Während die Vereinbarung von Zielen und Mitarbeitergespräche trainiert werden könnten, müsse sich eine überzeugende Führungspersönlichkeit langfristig entwickeln.

Bittner dagegen ist der Ansicht, dass transformationale Führung sehr wohl gelernt werden kann. „Wir vermitteln, wie Visionen kommuniziert und bei Ziel- und in anderen Gesprächen mit den Mitarbeitern eingesetzt werden.“ Auch

Praxistipps

1. Verschaffen Sie sich einen Überblick über verbreitete und aktuell diskutierte Führungsansätze.
2. Prüfen Sie kritisch, inwieweit zu modernen, aber auch zu traditionellen Führungsansätzen wissenschaftlich gesicherte und praxisrelevante Erkenntnisse vorliegen.
3. Überprüfen Sie, inwieweit rationale Konzepte wie die transaktionale Führung ergänzt werden können durch Ansätze, die die Emotionen der Mitarbeiter ansprechen, etwa die transformationale Führung.
4. Bevor Vorgesetzte dazu angehalten und dafür trainiert werden, mit Visionen, inspirierend oder gar charismatisch zu führen, sollten die Führungsaufgaben klar definiert sein.
5. Führung kann auch ohne ein bestimmtes Modell gelingen. Entscheidend dafür ist ein wertschätzender und respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern. Wichtig ist außerdem das Vertrauen, dass sie unter günstigen Rahmenbedingungen in der Lage sind, selbstständig und selbstverantwortlich ihre Aufgaben zu erfüllen.
6. Unterbinden Sie negative Aspekte von Führung, etwa den Missbrauch von Macht.

Charisma

Die emotionale Seite von Führung

Ein in der Forschung und Praxis gleichermaßen umstrittener Ansatz ist die charismatische Führung. Einem Anführer werden von seinen Anhängern außerordentliche Eigenschaften zugeschrieben. Sie identifizieren sich mit seinen Visionen. „Charisma ist die Fähigkeit, bei anderen Menschen Zutrauen in die eigene Problemlösungs- und Zukunftsgestaltungskompetenz auszulösen. Darum ist Charisma die Führungsfähigkeit der Krise oder der Chance“, sagt Michael Paschen, Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources Management.

Charisma sei kein Persönlichkeits-, sondern immer ein Beziehungsphänomen, meint Paschen. Überall da, wo Menschen sich dazu entscheiden würden, nicht nur Pro-

zessen und Arbeitsanweisungen zu folgen, sondern einer bestimmten Führungspersönlichkeit, habe sich eine charismatische Beziehung ergeben. „In dieser Denkweise ist Charisma auch in Unternehmen allgegenwärtig. In den meisten Führungsbeziehungen schwingt neben einer rationalen, prozessorientierten und strukturierenden auch eine emotionale Perspektive mit“, erklärt der Berater. Charismatische Führung sei jedoch kein Gegenentwurf zu Rationalität: „Auch eine charismatische Beziehung wird Mitarbeiter nicht ohne Weiteres dazu bringen, unsinnige Dinge zu tun. Führung braucht immer auch ein rationales Element, also ein erklärbares und sinnvolles Ziel.“

wertekonformes und glaubwürdiges Verhalten lasse sich einüben. „Wir bringen Führungskräften bei, trotz unterschiedlicher Persönlichkeiten ihr Führungsverhalten rollenkonform zu variieren“, ergänzt Bittner. Sogar Charisma könnten sich Menschen zu eigen machen (siehe Kasten oben). Führungskräfte mit dieser Eigenschaft agierten per se inspirierend und vorbildlich. Transformationale Führung setze Charisma aber nicht zwingend voraus, beruhigt Bittner.

Insbesondere junge Vorgesetzte geraten wegen der hohen Ansprüche, die heute an Führung gestellt würden, unter enormen Druck. Claudius Enaux, Direktor Personal bei der Sparkasse Mülheim an der Ruhr, rät ihnen, authentisch zu bleiben und sich nicht vorschnell bestimmte Führungsansätze zu eigen zu machen. Außerdem arbeiteten viele Mitarbeiter dann am leistungsfähigsten, wenn die Führungskraft sich nicht direkt in ihre Aufgaben einmische. Hier und beim Grad der Selbstverantwortung, die sein Institut den Mitarbeitern übertrage, komme es auf die jeweilige Situation und Person an. „Wir schreiben kein bestimmtes Führungsverhalten im Detail vor“, erklärt Enaux.

Die Empfehlung, je nach Situation und Person zu führen, geht auf das Reifegrad-Modell der US-Unternehmer Paul Hersey und Kenneth Blanchard zurück. Demnach sollen Vorgesetzte ihr Führungsverhalten an der arbeitsbezogenen und psychologischen Reife des Mitarbeiters ausrichten. Das Modell besteht aus den vier Handlungsalternativen dirigieren, verkaufen, partizipieren und delegieren. Wobei der Chef beim Dirigieren am engsten führt und beim Delegieren seinem Mitarbeiter freie Hand lässt. Außerdem trennen Hersey

und Blanchard – ebenso wie Robert Blake und Jane Mouton in ihrem Managerial Grid – zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung einer Führungskraft.

„Wir versuchen, unseren Führungskräften die Balance zwischen Mitarbeiterorientierung und Zielerreichung zu verdeutlichen“, sagt Sparkassen-Personalleiter Enaux. Dieses Gleichgewicht habe sich angesichts des Kostendrucks, unter dem der Filialbetrieb steht, zuletzt verschoben. „Früher galt eine Führungskraft als eine gute, wenn in ihrem Bereich Ruhe herrschte. Heute erwarten wir, dass eine Führungskraft die Interessen des Unternehmens betont und stärker auch unpopuläre Entscheidungen vertritt“, macht Enaux deutlich.

Organisationsberater Bittner geht mit dem situativen Führungsansatz hart ins Gericht. „Schön, aber untauglich“, lautet sein Urteil. Der Ansatz sei plausibel. Jedoch sei für eine Führungskraft sehr schwer einzuschätzen, was die Situation und Person erfordern und über welchen Reifegrad der Mitarbeiter tatsächlich verfügt. Und anders als beim transformationalen Führungsansatz gebe es kein geeignetes Messinstrument. „Ob eine Führungskraft situativ angemessen führt, kann nicht valide überprüft werden“, moniert Bittner.

Ob die Wirkung transformationaler Führung treffsicher gemessen werden kann, ist allerdings ebenso strittig. Der Ansatz ist weitgehend erforscht, positive Effekte wurden nachgewiesen. Diese müssen aber laut Kaehler nicht von dem Konzept als solches kommen. Sie können auch schlicht auf die Verhaltensweisen der Führungskraft zurückgeführt werden, die in die Messungen eingeflossen sind, zum Beispiel, wenn der Vorgesetzte unterstützt oder Innovationen fördert. Damit aber rück-

ten Führungsaufgaben in den Blickpunkt, so der Wissenschaftler. Er kann dem situativen Ansatz durchaus etwas abgewinnen. „Wie soll es auch anders gehen, als situativ angemessen zu führen?“, fragt Kaehler. Falsch sei nur, solche Situationen schematisch beschreiben und in eine Vier-Felder-Matrix einordnen zu wollen. „Situative Angemessenheit lässt sich nur durch situative Freiräume der Führenden sicherstellen“, weiß der Berliner Professor. Dazu sei es notwendig, die Aufgaben derjenigen, die an Führung beteiligt seien, zu definieren und ihnen die Art der Umsetzung weitgehend selbst zu überlassen.

Beim komplementären Modell ist Führung Dienst an Unternehmen und Mitarbeitern

Mit seinem Modell der komplementären Führung greift Kaehler eine Reihe von Ansätzen auf, integriert und erweitert sie. „Ich habe versucht, die komplexe Realität funktionierender Führung abzubilden. Wenn Unternehmen sagen, bei ihnen werde kooperativ oder transformational geführt, habe ich Zweifel, ob damit ihre Personalführung hinreichend beschrieben ist“, erläutert er seine Vorgehensweise. Nach seinem komplementären Modell ist Führen Dienst am Unternehmen sowie den Mitarbeitern und ein kollektives Phänomen, umschrieben mit geteilter Führung oder Selbstführung. Daneben besteht Führen aus einem Bündel von Aufgaben, den Aufgabenmodellen. Insbesondere der Managementberater Fredmund Malik habe mit seinem Aufgabenmodell Orientierung in den Wust an diskutierten Ansätzen gebracht, meint Kaehler. Aufgaben wirksamer Führung sind nach Malik:

- für Ziele sorgen,
- organisieren,
- entscheiden,
- kontrollieren sowie
- Menschen entwickeln und fördern.

Kaehler definiert diesen Katalog breiter, ergänzt ihn unter anderem durch „Motivation stiften“ und betont die Selbstführung als Ideal (siehe Grafik rechts). Erst wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe nicht selbst wahrnehmen könne, müssten die Vorgesetzten oder andere Akteure, wie Kollegen oder die Personalabteilung, kompensatorisch eingreifen. Bei der Umsetzung der Führungsaufgaben helfen Routinen wie Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche sowie ein Austausch in besonderen Situationen.

Als Dienstleister sieht auch Ernst Kronawitter, Vorstand der Raiffeisenbank Ichenhausen, die Rolle eines Vorgesetzten. „Eine Führungskraft hat die Aufgabe, Mitarbeiter in ihrem Handeln, für das sie bei uns über viel Freiraum verfügen, zu unterstützen und ihnen mit Feedbacks und Ratschlägen zur Seite zu stehen“, sagt Kronawitter. „Führen ohne Druck“, und damit ohne Zielvereinbarungen und Erfolgsprämien, heißt das Motto

Modell der komplementären Führung

Idealerweise führt sich der Mitarbeiter bei der komplementären Führung selbst. Nur, wenn eine Aufgabe nicht selbst bewältigt werden kann, kommen andere ins Spiel. Das muss aber nicht unbedingt der Vorgesetzte sein, auch Kollegen können einspringen. Die verschiedenen Funktionen und Aufgaben zeigt die Grafik.



- Mitarbeiter/in
- Kollege/in
- Führungskraft
- Obere Führungskraft
- HR-Manager/in

Quelle: Boris Kaehler: Komplementäre Führung – Ein praxiserprobtes Modell der organisationalen Führung, Wiesbaden 2014. ISBN 978-3-658-02973-9, zu bestellen unter www.springer.com, 39,99 Euro. Auch abrufbar unter www.springerprofessional.de/4758802

bei der Raiffeisenbank Ichenhausen, die im Provisionsgeschäft steigende Erträge erwirtschaftet. Dies bedeute aber nicht „Kuscheln ohne Ende“, stellt der Vorstand der Bank klar. Ein Vorgesetzter müsse beobachten und je nach Situation ein- und auch mal durchgreifen. Aber wertschätzend, respektvoll und vor allem immer sachlich, das ist Kronawitter wichtig. Aufgrund ihrer Machtposition könne eine Führungskraft letztlich jeden Konflikt gewinnen. Dem Unternehmen nütze es aber wenig, wenn Mitarbeiter demotiviert seien: „Eine Führungskraft muss ihr Ego zurückstellen können.“ Der Führungsansatz seiner Bank könne nur schwer einem bestimmten Modell zugeordnet werden, schätzt Kronawitter. Dass die Qualität der Führung in der Raiffeisenbank trotzdem gut sein muss, zeigt die geringe Fluktuation: Zuletzt hat vor sechs Jahren ein Mitarbeiter gekündigt. ■



Autor: Rainer Spies ist freier Journalist in Lübeck. Er ist spezialisiert auf die Themen Personal, Beruf und Karriere.