

Was ist Führung?



Prof. Dr. Annegret Reski

Hochschule: Fachhochschule
Lübeck

Tätigkeitsfeld: Professorin für
Personalmanagement
und soziale
Kompetenz



Dr. Stefan Goes

Kontakt: Hafenstraße 33
23568 Lübeck

Impressum

© 2008 oncampus Fachhochschule Lübeck/ Luebeck University of Applied Sciences, Moenkhofer Weg 239, 23562 Luebeck, Germany
All rights reserved

Nutzung der Lernobjekte

Die Lernobjekte und ihre Inhalte (Text, Bild, Ton, Software usw.) sind urheberrechtlich geschützt und nur zum privaten, studienspezifischen Gebrauch durch den Nutzer/ die Nutzerin bestimmt, der/ die eine Berechtigung zur Online-Nutzung dieses Lernobjekts erhalten hat. Insbesondere darf keine Weitergabe der Zugangsdaten und Passwörter an Dritte erfolgen.

Der rechtliche Schutz besteht unabhängig von der Form (körperlich oder nicht körperlich) des bereitgestellten Lernobjekts.

Die Nutzung darf gleichzeitig nur auf einem Personalcomputer erfolgen. Kopien/ Vervielfältigungen **in jeglicher Form** dürfen nur vorgenommen werden, falls und soweit dies ausdrücklich erlaubt worden bzw. ausnahmsweise gesetzlich zulässig ist. Die Bestandteile des Programms und der Inhalte dürfen nicht verändert werden. Weiterverbreitung und/ oder Nutzung zur öffentlichen Wiedergabe (wie z. B. öffentliche Zugänglichmachung oder öffentliche Vorführungen) **in jeglicher Form**, auch in Teilen, ist nicht gestattet.

Das Herunterladen oder der sonstige Erhalt von Inhalten einschließlich Software über das Lernraumsystem erfolgt auf eigenes Risiko. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden an dem Computersystem des Nutzers/der Nutzerin oder sonstigen zur Nutzung verwendeten technischen Geräten, für den Verlust von Daten oder für sonstige Schäden aufgrund des Herunterladens oder sonstiger Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Lernraumsystem, es sei denn die Haftung beruhe auf einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Pflichtverletzung.

Es wird keine Verantwortung für Inhalte von externen Links übernommen, die in Lernobjekte aufgenommen worden sind.

Überblick



Gliederung

Gliederung

- 1 Was heißt Führen?
- 2 Ansprüche "von oben", "von unten" und Ansprüche an sich selbst
- 3 Strukturelle Einflussfaktoren auf den Führungserfolg



Zeitumfang

Zeitumfang

Für die vollständige Bearbeitung dieses Lernobjekts werden Sie ca. 1,5 Stunden benötigen.

1 Was heißt Führen?

“ Traditional organizations rest on command authority. Information-based organizations rest on responsibility.

”

📖 Drucker 1986

Beim Lesen einschlägiger Werke zum Thema Mitarbeiterführung drängt sich der Eindruck auf, gute Führung sei das Resultat wirksam führender Vorgesetzter. Mitarbeiterführung setzt jedoch Kooperation voraus, sie ist ein Bündel systemisch-dialogischer Handlungen.

Wenn jemand führt, muss es andere geben, die geführt werden und/oder sich führen lassen. Über „Führung“ zu denken und zu reden setzt ein sozio-organisatorisches Konzept, eine Idee der zwischenmenschlichen Organisation voraus.

Ergeben hat sich dieses Prinzip möglicherweise – oder vielleicht ist es auch erfunden worden – früh in der Menschheitsgeschichte beim ersten gemeinsamen Jagdausflug. Einer ist vorangegangen, die anderen sind gefolgt. Aus mangelnder Eigeninitiative, Einsicht in die bessere Eignung des Führers, Befehl, Angst vor der Verantwortung oder auch Berechnung – schließlich erwischt der Säbelzahniger mit etwas Glück den Ersten in der Reihe. Mittlerweile sind Millionen von Jahren vergangen, aber das Prinzip ist immer noch das gleiche: Menschen haben in vielen Situationen das Bedürfnis nach Orientierung, und es gibt immer einige unter ihnen, die sich berufen fühlen oder die ausgewählt werden, diese zu geben.

Heute ist die Gesellschaft komplexer. Viele Wissenschaften versuchen uns diese Komplexität zugänglich zu machen und zu erklären. Die Verhaltensbiologie sagt uns, dass wir uns, seit wir von den Bäumen stiegen, nicht wesentlich verändert hätten – das Tier in uns sei wesentlich bestimmender, als wir annehmen möchten. Dafür gibt es viele Anhaltspunkte, doch entlastender Weise gibt es auch Wissenschaften wie die Soziologie, Psychologie oder auch Ökonomie, die das grundsätzlich Menschliche in uns ansprechen.

Über die Konsequenzen für eine Führungskraft lesen Sie im 2. Buch, an dieser Stelle lassen Sie uns zuerst einen Blick auf die Umgebungsbedingungen werfen.

2 Ansprüche "von oben", "von unten" und Ansprüche an sich selbst

Die grundsätzlichen drei Umgebungsbedingungen sind die Ansprüche, die Vorgesetzte und Mitarbeiter sowie die Führungskraft selbst an sich richten. In diesem Spannungsfeld selten deckungsgleicher Teilmengen handelt die Führungskraft fortwährend mehr oder weniger bewusst.



Gliederung

Gliederung

- 2 Ansprüche "von oben", "von unten" und Ansprüche an sich selbst
 - 2.1 Ansprüche "von oben"
 - 2.2 Ansprüche "von unten"
 - 2.3 Ansprüche an sich selbst

2.1 Ansprüche "von oben"

Denken wir zurück an unser Beispiel aus der Steinzeit: Möglicherweise wird der Häuptling der Gruppe bestimmte Vorstellungen davon gehabt haben, auf welche Art und mit welchem Erfolg die Jagd zu führen sei. Also etwa:

- möglichst viel Beute machen,
- möglichst niedrige personelle Verluste erleiden,
- vor Sonnenuntergang zurück sein.

Recht übersichtlich und einfach. Doch:

Was heißt möglichst viel Beute? Sicher wird irgendein Häuptling das buchstäblich verstanden zu wissen gewollt haben. Heißt für den Jagdführer womöglich: Mehr Beute machen, als die Gruppe tragen kann, oder Tiere erlegen, für deren Bestandteile die Gruppe keine wirkliche Verwendung hat. Übersetzen Sie "Beute" mit "Aufträgen" und Sie wissen, wo das Problem liegt. Und:

Was heißt geringe Verluste? Geht es hier allein um die Anzahl oder auch um die Qualität? Ist der starke Ugluk so viel wert wie Maglok und Partok zusammen? Und sollten lieber Ugluk, Maglok und Partok dem Säbelzahn tiger zum Opfer fallen, als Urtuk, der schlaue Anführer? "Modern" gedacht sprechen wir hier über Personalstrategie. Und:

Was heißt vor Sonnenuntergang? So früh, dass die Beute noch im Hellen zerlegt und gesichert werden kann? Oder reicht es, mit dem letzten Dämmerlicht in die Umzäunung zu treten? Im heutigen Unternehmen geht es um Präzision von Anweisungen oder Umriss delegierter Projekte.

Auch das Thema Führungsstil war damals sicher auch schon wichtig: Wieviel Geschicklichkeit erwartet der Häuptling? Ist ihm egal, wie Urtuk seine Jagdgefährten behandelt - Hauptsache die Ergebnisse stimmen? Claus Hipp, Babynahrungsunternehmer, erzählt hierzu folgende Anekdote (buw Kundentag, Henkel, Düsseldorf, 11.09.07): Kommt ein Manager besorgt zum Chef: "Chef, meine Mitarbeiter haben mich so schlecht benotet! Bin ich ein so schlechter Mensch?" Chef, schmunzelnd: "Wenn Sie gut bewertet würden, hätte ich Sorge, dass wir nicht genügend Druck im Unternehmen haben. Aber lassen Sie in nächster Zeit mal ein wenig nach...". Klagt der Manager: "Und wie soll ich meine Ziele erreichen, wenn Sie mich in meiner freien Entfaltung bremsen?"

Je mehr man darüber nachdenkt, desto deutlicher wird: Nur wirklich gut informiert kann Urtuk wissen, was sein Häuptling von ihm will. Auf jeden Fall werden - neuzeitlich gesprochen - diese Parameter eine Rolle spielen:

- qualitative und quantitative Ziele (zarte und ausreichende Beute)
- Ziel-Erreichung (wie zart ist die Beute? wie lange kann der Stamm davon essen?)
- Verantwortung (für die Jagdgefährten und den Jagderfolg)

- Führung (Methoden, Stil)

Aber werden die Vorstellungen des Häuptlings in Einklang zu bringen sein mit den Erwartungen der Jäger?

2.2 Ansprüche "von unten"

Was erwarten wohl die Jäger von ihrem Anführer? Wenn sie selbst gerne Anführer geworden wären, vielleicht, dass Urtuk sich blamiert oder gar unter den massiven, baumstammdicken Fuß eines aus dem Busch stolpernden Mammuts gerät. Nehmen wir jedoch einmal an, sie sind mit Urtuks Führungsrolle einverstanden:

Soll der Anführer voran gehen und sich zuerst der Gefahr stellen? Soll er sich gar vor sie stellen, wenn der waidwunde Auerochse sein blutunterlaufenes Auge auf sie richtet? Soll er ihnen den Mut geben, voranzustürmen? Soll er die Jagdtaktik bestimmen oder wollen sie als erfahrene Jäger auch ein Wörtchen mitreden? Und was ist, wenn sie kein Glück hatten und mit leeren Händen zurückkommen? Darf er ihnen die Schuld geben, wenn sie daneben geschossen haben, oder soll er die Verantwortung auf sich nehmen? Diese Fragen und noch viele andere stellen sich dem tapferen Urtuk. Und sie stellen sich auch der modernen Führungskraft in Gestalt dieser Parameter:

- Ziele und Richtung anbieten bzw. vorgeben
- Ideen liefern & Strategien formulieren
- individuell motivieren
- Verantwortung übernehmen
- Schutz & Sicherheit und Fürsorge bieten
- Anerkennung zeigen

Nur wenn die Führungskraft sich in ihre Mitarbeiter hineindenken und fühlen kann und sich bestenfalls einfach bei ihnen nach ihren Ansprüchen umhört, kann sie erfolgreich sein.

2.3 Ansprüche an sich selbst

Nicht zuletzt beeinflussen die Selbstansprüche die Führungskraft. Schließlich beruht die Übernahme von Führungsverantwortung immer auf einer freien Entscheidung. Und diese Entscheidung gründet etwa auf persönlicher Motivation, dem Streben nach Verantwortung, Gestaltungsfreiraum oder einfach Machtwillen. Und so spielen immer auch diese Aspekte eine wesentliche Rolle im Führungshandeln und Führungserfolg:

- Ethik / Moral
- soziologische und systemische Faktoren
- Erfahrung aus passiver und aktiver Führungs-Geschichte

Der Umgang mit Menschen beruht immer auf den persönlichen ethischen Prinzipien und den gesellschaftlichen moralischen Ansprüchen. Wir trennen zwischen Pflichten-Ethik ("Was darf ich?") erstens, die basierend auf Rechten und Pflichten der Idee des gerechten Zusammenlebens folgt, zweitens Tugend-Ethik ("Wie will ich sozialförderlich handeln?"), die basierend auf Tugend-Konzepten der Idee des guten Menschen folgt, und drittens Güter-Ethik ("Wie will ich gewinnbringend handeln?"), die basierend auf materiell-hedonistischen Konzepten der Idee des guten Lebens folgt. Überlegen Sie: Von welchen Überlegungen war Ihre letzte ernsthafte Entscheidung geprägt, nicht zuletzt die Entscheidung, die berufliche Karriere voran zu bringen? Woran orientieren Sie sich in Situationen, die eine Entscheidung zwischen persönlichen Interessen und Orientierung an der Gemeinschaft verlangen?

Eng verbunden mit den persönlichen Wertvorstellungen sind diese Faktoren und die sich aus ihnen ableitenden Fragestellungen:

- Sozialisation: Wie wurde ich erzogen? Welche prägenden Erfahrungen habe ich in Kindheit und Jugend gemacht?
- Macht: Welche Vorstellungen habe ich von Macht? Welchen emotionalen Bezug habe ich dazu?
- Verantwortung: Wie gehe ich mit mir übertragener Verantwortung um?
- exponierte Stellung: Welche Auswirkung hat die herausgehobene, deutlich wahrnehmbare Führungsposition auf mich?
- Nähe / Distanz: Wie erziele ich die richtige Balance aus persönlicher Nähe und professioneller Distanz? Was ändert sich für mich, wenn ich aus dem Kollegenkreis heraus befördert werde?
- personale / soziale Identität: Wie sehr ist mein Führungshandeln geprägt von angenommenen Rollenvorstellungen? Wie weit präge ich meine Rolle selbst? Wie stark fließt meine Persönlichkeit in die Ausprägung der Führungsrolle hinein?
- Glaubenssätze: Welche festen Ideen über "wie das Leben funktioniert" bestimmen meine persönliche Wirklichkeit?
- Handlungsmuster: Welche bewussten und unbewussten - eventuell aus Glaubenssätzen hervorgegangenen - Muster leiten mein Handeln? Welche sind förderlich, welche hinderlich?
- Selbstbild / Fremdbild: Was halte ich von mir selbst? Wie sehe ich mich?

Wie stimmen diese Annahmen mit den Vorstellungen anderer über mich überein?

Und nicht zuletzt prägt ganz erheblich die Erfahrung aus passiver und aktiver Führungsgeschichte das aktuelle und zukünftige Führungshandeln - oft in reflektiert-distanzierter bis hin zu trotziger Abgrenzung zu negativen Erlebnissen und ebenso facettenreicher Nachahmung von oder Anlehnung an Vorbildern.

3 Strukturelle Einflussfaktoren auf den Führungserfolg

Lassen Sie uns überleitend auf das 2. Buch kurz überlegen, welche strukturellen Faktoren Einfluss auf den Erfolg der Führungskraft nehmen.

Grundsätzlich ist das Gelingen - wie alles im Leben - eine Frage der Ressourcen. Also:

- Auf welche materiellen und finanziellen Mittel kann die Führungskraft zurück greifen?
- Wie viel Zeit steht ihr zur Verfügung?
- Wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen gibt es?

Bereits am Umgang mit den Ressourcen - und vor allem mit der Art und Weise, wie sie mit dem Mangel an Ressourcen umgeht - zeigt sich die Qualität einer Führungskraft. Neben den Arbeitsmitteln selbst sind die Grenzen bedeutsam, innerhalb derer sie eingesetzt werden können:

- Welche Grenzen sind gesteckt?
- Welche Entfaltungsmöglichkeiten werden der Führungskraft eingeräumt?

Und zwar von

- Firmen-Struktur
- hierarchischen Konstruktionen
- sozialem System innerhalb des Unternehmens und den Abteilungen
- (Unternehmens)kultur