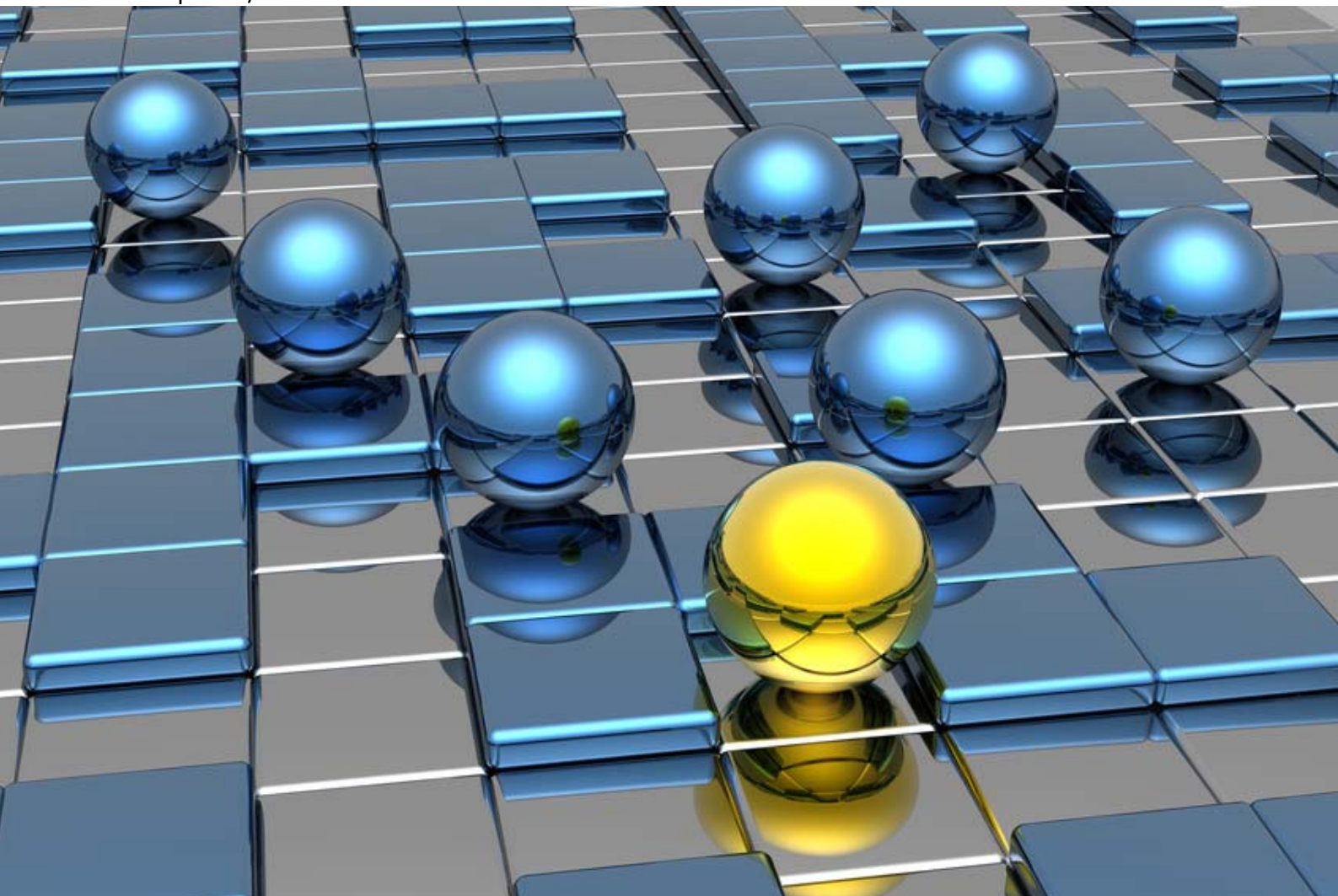




Zur Qualität von Führung

Überlegungen zum Zusammenspiel von Führungsqualität, Führungskultur und sozialer Kompetenz

White Paper 09/09



Gerhard Liska

USPD Schulte & Ster Consulting GmbH
Winckelmannstrasse 8
1150 Wien

T +43 1 585 55 94
F +43 1 585 62 26
gerhard.liska@usp-d.com

www.usp-d.com

Wien-Düsseldorf



Einleitung

Zum Einstieg eine – zugegeben etwas überzeichnete – Situation, die der eine oder die andere vielleicht kennen wird:

Frau N., Personalleiterin in einem mittelständischen Unternehmen, ist verzweifelt. Soeben hat ein Mitarbeiter aus der Abteilung von Herrn K. nachgefragt, ob sich nicht intern neue Möglichkeiten für ihn ergeben würden. Erst kürzlich hat ein anderer Mitarbeiter derselben Abteilung Frau N. um ein vertrauliches Gespräch gebeten, zudem sind die Krankenstandstage im Bereich von Herrn K. deutlich gestiegen, seit dieser dort das Ruder übernommen hat. Der Tenor ist immer derselbe. Herr K. sei impulsiv, lässt seinen Missmut an seinen Mitarbeitern aus, hört nicht zu, überfordert einzelne Teammitglieder mit zu hohen Zielen und ist dabei übergenau und pedantisch in der Einhaltung aller möglichen Formalismen, die ihm am Herzen liegen. Ein positives oder ermutigendes Wort hört man kaum aus seinem Mund.

Einer noch laufenden Online-Umfrage des Projektteams Testentwicklung der Ruhr-Universität Bochum zu Folge sind von derzeit über 3.500 befragten MitarbeiterInnen nur 20 Prozent der Befragten mit ihren direkt vorgesetzten Führungskräften zufrieden. Demgegenüber sind 56 Prozent unzufrieden; 23 Prozent geben ihren Chefs und Chefinnen sogar die schlechtest mögliche Bewertung. Die Zufriedenheit mit der Führungskraft hängt laut den bisherigen Befragungsergebnissen insbesondere ab ...

- vom gegenseitigen Vertrauen zwischen Führungskraft und Untergebenen,
- vom Gespür der Führungskraft für die Stimmung und für die aktuellen Fragestellungen im Team,
- vom angemessenen Delegieren, Koordinieren und Organisieren fachlicher Aufgaben
- und vom fairen Verhalten der Führungskraft gegenüber ihren MitarbeiterInnen.

Mit Vertrauen, Gespür für Stimmungen und Fairness sind gleich drei Aspekte angesprochen, die als „weiche“ Faktoren gegenüber dem sachlich orientierten Aspekt des Delegierens und Koordinierens von Aufgaben gelten. Dies ist ein Hinweis auf die Bedeutung sozialer Kompetenzen für gelungene Führung.

Eine Atmosphäre gegenseitigen Misstrauens, über- oder unterforderndes Delegieren oder die Bevorzugung Einzelner können bei jenen MitarbeiterInnen als Bedrohung des eigenen Selbstwertes verstanden werden, die sich unfair behandelt oder „unter die Räder gekommen“ fühlen. Eine deutsche Studie arbeitet heraus, dass sich MitarbeiterInnen immer wieder durch das Verhalten ihrer Vorgesetzten in ihrem Selbstwert bedroht fühlen. Im Durchschnitt traf dies für jedes fünfte Gespräch zu, das sie mit ihrer Führungskraft hatten (Eilles-Matthiessen & Zapf o.J.).



Qualität von Führung

In den genannten Untersuchungen geht es um die Qualität von Führung. Führung gibt im Sinne neoinstitutionalistischer Organisationstheorie den Organisationsmitgliedern Sicherheit und einen verbindlichen Handlungsrahmen durch die Ausarbeitung und Anwendung eines formalen Regel- und Strukturwerkes. Im Lichte moderner Motivations- und Managementkonzepte sind Führungskräfte zunehmend gefordert, die einzelnen Mitglieder ihrer Teams in die aktive Mitgestaltung und Mitverantwortung zu nehmen und den eigenen Bereich als eigenständig agierende Einheit zu führen. Gleichzeitig wird die Gestalt des Unternehmens komplexer, so dass der Einzelne oder die Einzelne sich zunehmend schwerer darin zurecht und seinen Platz darin findet. Für Unternehmen ist es daher von großer Bedeutung, Führungsstärke und Führungskapital als Erfolgsfaktoren im Wettbewerb gezielt und strukturiert aufzubauen, zu entwickeln und weiter zu unterstützen.

Führung ist in diesem Zusammenhang weniger eine charismatische Eigenschaft einer Einzelpersönlichkeit. Namen wie Jack Welch oder Bill Gates fallen einem dabei sofort ein. Führung ist vielmehr Resultat einer Führungsbeziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen. Hier spielen informelle Dynamiken, emotionale und motivationale Aspekte eine große Rolle. Dabei darf jedoch die strukturelle Seite von Führung, also das Führen durch Methoden, Anreizsysteme oder Werkzeuge, nicht außer Acht gelassen werden. Im Zusammenspiel ergibt sich in der Praxis ein Führungssystem oder Leadership Framework (Reichwald et. al. 2004). Auf einer Metaebene kann von Führungskultur gesprochen werden. Führungskultur stellt gewissermaßen die symbolische Seite des formellen Regelwerkes dar. Sie meint gelebte Antworten auf Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität der beteiligten Menschen in formellen und informellen Bereichen des Führens und Geführtwerdens im professionellen Kontext (vgl. Schmid 2002 für Organisationskultur). Leistungserbringung bedeutet, dass der Leistungserstellungsprozess in einem Unternehmen überwiegend von den MitarbeiterInnen getragen wird. Lebensqualität in diesem Zusammenhang meint die zwischen den Polen „sich wohlfühlen“ und „sich unwohl fühlen“ oszillierende Atmosphäre am Arbeitsplatz, die in der Folge über positive und negative Emotionen Auswirkungen auf die Lebensqualität eines Menschen zeitigt.

Das bedeutet in Bezug auf die Rolle der Führungskraft, Mitarbeiter so zu befähigen, begleiten und führen, dass diese ihre Potenziale optimal in den Leistungserstellungsprozess einbringen können und dies gleichzeitig mit positiver Lebensqualität assoziieren. Der Qualität von Führung kommt also eine bedeutende Rolle in wechselhaften Zeiten und bei unsicheren und sich mitunter rasch wandelnden Zukunftsoptionen zu.



Definitionen

Führungsqualität beruht...

1. auf einer durch die Führungskräfte getragenen Führungskultur als wertebasiertem Konsens des gegenseitigen Umgangs im Kontext von Führen und Geführtwerden.
2. auf dem situativ angepassten und aufeinander abgestimmten Einsatz von Führungsinstrumenten, Methoden und Anreizsystemen. Dies stellt die strukturelle Seite von Führung dar.
3. auf den Führungskompetenzen der Führungskräfte selbst.

Diesen Führungskompetenzen gehe ich im nächsten Kapitel nach. Abbildung 1 gibt einen Überblick darüber, aus welchen Bausteinen sich qualitativ hochwertige Führung zusammensetzt.

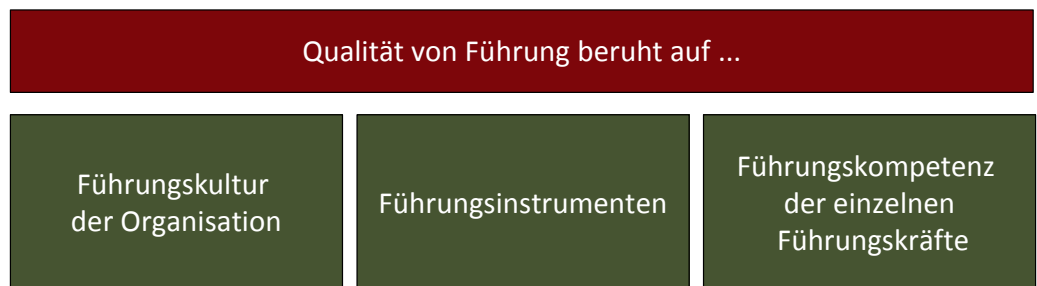


Abbildung 1: Qualität von Führung

Führungsverhalten und Führungskompetenz

Auf Seiten der Führungskraft sind es ebenfalls drei Aspekte, die in Bezug auf ihr Führungsverhalten von Bedeutung sind.

1. Durch die immer komplexer werdenden Herausforderungen wird die Erarbeitung eines fundierten und umfassenden Führungsmodells immer wichtiger.
2. Führungsmethodiken und -techniken sind die praktische, strukturelle Seite des Führens.
3. Schließlich ist es für eine Führungskraft notwendig, an ihrer sozialen Kompetenz zu arbeiten und diese beständig weiter zu professionalisieren.

Diesem letzten Aspekt, der sozialen Kompetenz, wird im Vergleich zu Führungsmethodiken, Führungstools oder Führungsstilen leider nicht immer die nötige Aufmerksamkeit geschenkt. Zu verlockend erscheint das schnelle Erarbeiten unterschiedlicher Techniken und Tools in Fachtrainings oder durch das Lesen von Büchern im Vergleich zur fordernden und langwierigen Auseinandersetzungen mit eigenen Verhaltensweisen. Daher konzentriere ich mich in meinen folgenden Überlegungen darauf. Abbildung 2 visualisiert die genannten Aspekte erfolgreichen Führungsverhaltens.

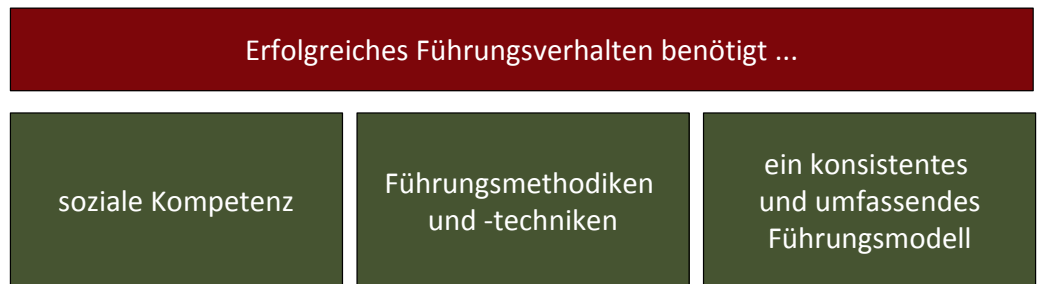


Abbildung 2: Bausteine erfolgreichen Führungsverhaltens

Suboptimales Führungsverhalten von Führungskräften durch mangelnde soziale Kompetenz

Viele Führungskräfte agieren im Hinblick auf soziale Kompetenz suboptimal und müssten eigentlich als sozial inkompetent in ihrem Führungsverhalten bezeichnet werden, auch wenn diese Formulierung zu pointiert klingen mag. Was bedeutet „sozial inkompetent“ in diesem Fall? Sozial inkompetent sind Führungskräfte wenn sie ...

- Stimmungen und Emotionen des Gegenübers situationspezifisch nicht adäquat wahrnehmen und einschätzen, sowie eigene Stimmungen und Emotionen nicht hinterfragen können (**Wahrnehmungsfähigkeit**),
- sich verbal und nonverbal nicht verständlich und angemessen ausdrücken und Ziele verfolgen können (**Kommunikationsfähigkeit**),
- mit Konflikten nicht situationsangemessen umgehen und Kritik nicht äußern und annehmen können (**Konfliktfähigkeit**),
- Gefühle anderer nicht erkennen und nachempfinden können, eigene Gefühle nicht situationsangemessen ausdrücken können und keine Toleranz anderen Meinungen und Positionen gegenüber aufbringen (**Beziehungskompetenz**) und
- unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechend nicht situativ und konstruktiv anleiten und unterstützen (**Führungskompetenz**).

Praktisch handelt es sich dabei um Verhaltensaspekte, wie Ignorieren eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin, Übergehen von Diskussionsbeiträgen, öffentliches Kritisieren, Zielvorgaben im Befehlstone, aber auch um überfordernde Delegation ohne entsprechende Unterstützung oder um das Fehlen jeglicher positiver Bestätigung bzw. Rückmeldung an die MitarbeiterInnen. Positiv formuliert kann soziale Kompetenz im Führungskontext verstanden werden als die Fähigkeit, in Führungssituationen unter Berücksichtigung situationsspezifischer Anforderungen Ziele zu erreichen und Pläne zu realisieren (vgl. Greif 1987, S. 312ff).

Sozial inkompetentes Verhalten darf aber nicht mit dem Fehlen von sozialer Kompetenz gleichgesetzt werden. Dies ist wichtig hier anzumerken. So können plötzlich auftretende Situationen oder Gespräche, bei denen keine Zeit zur Vorbereitung bleibt, dazu führen, dass in Seminaren mühsam erworbenes Wissen „vergessen“ wird (vgl. Matthiessen & Zapf o.J.). Dieses Wissen steht dann nicht als Ressource zur Verfügung, auf die zugegriffen werden kann. Hier kommt der Transfersicherung von Maßnahmen der Personalentwicklung besondere Bedeutung zu.



Die Seite der MitarbeiterInnen

An dieser Stelle lohnt es sich, in die Schuhe einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters zu schlüpfen, um deren Reaktionen auf solch suboptimales Führungsverhalten besser nachvollziehen zu können. In diesem Sinne diskutiere ich, welche Emotionen MitarbeiterInnen bei negativem Führungsverhalten erleben und wie sie diese verarbeiten (vgl. Matthiessen & Zapf o.J.). Sozial inkompetentes Führungsverhalten erleben MitarbeiterInnen als Angriff auf oder Infragestellung ihres Selbstwertes. Dies führt zu emotionaler Aktivierung und Anregung.

Zwei Grundmuster negativer Gefühle als Reaktion auf selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten lassen sich unterscheiden:

1. Einerseits ein Muster das als Verteidigungsemotion bezeichnet wird. Intensive negative Gefühle wie Wut, Ärger oder Empörung, richten sich gegen die Führungskraft. MitarbeiterInnen wenden als Reaktion auf Selbstwertbedrohung durch die Führungskraft vor allem verdeckte, passive Strategien wie das Zurückhalten wichtiger Informationen, „Vergessen“ oder „Verlegen“ von Unterlagen oder das Streuen von Gerüchten als „Rachestrategien“ an, weil sie auf in privaten Beziehungen mögliche Strategien der Selbstwertregulation, wie das Vermeiden des Kontaktes oder den offenen Ausdruck von Aggression, nicht zurückgreifen können.
2. Das zweite negative Gefühlsmuster sind Selbstwertbeeinträchtigungsemotionen. Typische Gefühle dieses Musters sind Schuld, Scham, Angst oder Selbstzweifel – Emotionen, die als weniger „energiegeladen“ erlebt werden und sich zudem eher auf die eigene Person als auf die Person der Führungskraft richten. Minderwertigkeitsgefühle, Selbstzweifel und der Verlust des Vertrauens in die eigenen Stärken und Schwächen können die Folge sein. Es lässt sich in diesem Zusammenhang von erlernter Hilflosigkeit sprechen. In dem Maße wie MitarbeiterInnen nicht als Menschen, sondern als Arbeitstiere oder -roboter wahrgenommen werden, und sie zu spüren bekommen, dass das, was sie anzubieten haben, nie genug oder passend ist, verstärken sich Selbstzweifel und verringern sich Selbstvertrauen und der Antrieb zu eigenverantwortlichem Handeln. Solche MitarbeiterInnen brauchen in der Folge umso mehr Aufmerksamkeit, um aus dieser Spirale der Selbstwertabwertung langsam wieder herausfinden zu können. Möglich ist dies durch positive Bestätigung.

Wie verarbeiten MitarbeiterInnen selbstwertbedrohende Situationen? MitarbeiterInnen verarbeiten selbstwertbedrohende Situationen zunächst individuell gedanklich, etwa durch Grübeln, gedankliches Abwerten des Vorgesetzten oder Kündigungsgedanken. Daneben spielt der Austausch mit Kollegen eine zentrale Rolle. Diese Bewältigungsstrategien beeinträchtigen Leistungsfähigkeit und Arbeitsmotivation eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin gleichermaßen. Negative Emotionen und die damit verbundenen Erlebnisse werden intensiver erlebt und bleiben länger im Gedächtnis gespeichert als positive Erlebnisse, die mit Gefühlen von Freude oder Stolz verbunden sind (Asymmetrieeffekt).



Definitionen

MitarbeiterInnen, die mit sozial negativem Führungsverhalten konfrontiert sind, sind wesentlich häufiger im Krankenstand, haben zudem sinkende Motivation und zeigen Symptome innerer Kündigung. Negatives Führungsverhalten zeigt daher die gleichen Folgen wie Mobbing. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) beziffert die betrieblichen Kosten eines Fehlertages auf 103 bis 410 Euro. Ein Prozent Krankenstand kostet für ein Unternehmen mit ca. 1000 MitarbeiterInnen ca. 204.520,00 Euro jährlich. Dazu kommen noch „indirekte“ Kosten durch gehäufte Fehler, Leistungsverlust der beteiligten Mitarbeiter, Störungen der sozialen Arbeitsgemeinschaft, Motivations-, Kreativitäts- und Imageverlust und erhöhte Fluktuation.

Sozial inkompetentes Führungskraftverhalten kann zudem den Boden aufbereiten für Formen sozialer Ausgrenzung wie Mobbing oder Formen psychisch-physischer Erschöpfung wie Burn Out. Nicht jedes abwertende, beleidigende oder verletzende Verhalten eines oder einer Vorgesetzten ist allerdings als Mobbing zu bezeichnen. Der deutsche Organisationspsychologe Dieter Zapf spricht erst dann von Mobbing, wenn Angriffe, Beleidigungen oder Kränkungen z.B. durch die Führungskraft über eine Dauer von sechs Monaten hinweg, mindestens einmal pro Woche stattfinden und gegen eine bestimmte Person gerichtet sind (Zapf 1999).

Wo und wie ansetzen um Führungsverhalten in Bezug auf soziale Kompetenz zu verbessern?

In Bezug auf die Organisation gilt es unter einer systemischen Perspektive diese zur Reflexion und weiteren Entwicklung anzuregen. Dazu ist organisationsintern eine reflektierende Instanz nötig, welche die Fähigkeit mitbringt, die Führungskultur betreffenden Fragen und Probleme auf einer Metaebene abzubilden und zu reflektieren. Die Frage ist, wie eine positive und förderliche Führungskultur auf Organisationsebene institutionalisiert werden kann. Diese Aufgabe wird in der Regel von HR- und Personalentwicklungsabteilungen übernommen. Als Impulsgeber und Motor ist dies unverzichtbar, um Entwicklungs- und Reflexionsprozesse in koordinierter und strukturierter Form anzustoßen. Die Zusammenarbeit mit externen PartnerInnen hilft dabei, die eigenen blinden Flecken wahrzunehmen und die eigene Position im Unternehmenskontext zwischen Teil-Sein und nötiger Exzentrizität beständig zu reflektieren.

Personbezogen unterstützt vor allem das Beratungsformat Coaching eine Führungskraft dabei, ihre sozialen Kompetenzen zu professionalisieren, ein passendes Führungsmodell in Übereinstimmung mit der organisationalen Führungskultur zu entwickeln, als auch Anregungen und Anleitungen in Bezug auf Führungstechniken und -tools zu bekommen. Der Ansatz, das eigene Handeln kritisch zu reflektieren, in Beziehung zu Selbst- und Fremdwahrnehmung zu setzen und daraus Konsequenzen für das weitere Handeln abzuleiten, ist ein zentraler Aspekt dabei. Damit können komplexe Fragestellungen im Spannungsfeld Person – Rolle – Organisation/Gesellschaft bearbeitet, umfassend analysiert und geklärt werden.



Das vertrauliche Setting im Vieraugengespräch des Einzelcoachings oder der Kleingruppe des Gruppencoachings und die wertschätzende Atmosphäre laden dazu ein, die Wahrnehmungsfähigkeit zu schärfen und Aspekte der eigenen sozialen Kompetenz zu bearbeiten.

In Führungskräfteprogrammen, die als Gruppencoaching mit mehreren Modulen und über einen Zeitraum von 1 bis 1,5 Jahren geführt werden, ist zudem der Lerntransfer gezielter möglich als in reinen Fachtrainingsmodulen. Einerseits kann an Hand von Arbeitsaufgaben zwischen den Modulen der Transfer begleitet und gesichert werden, andererseits baut sich in der Gruppe und auch zwischen Coach und Gruppe ein geschützter Raum auf, in dem sozial kompetentes Verhalten reflektiert und erprobt werden kann. Durch das beständige Aufgreifen und Besprechen konkreter Praxisfälle der Führungskräfte ist zudem eine enge Verzahnung zwischen persönlicher Erfahrung und theoretischem Hintergrundwissen bzw. methodischen Bausteinen möglich. Wichtig ist zudem, dass in Gruppencoaching-Gruppen auch ein hohes Maß an positiver Bestätigung gegeben ist, beispielsweise durch Feedbackprozesse. Dies vermeidet Lernschleifen „erlernter Hilflosigkeit“ wie sie im vorigen Kapitel beschrieben sind. Positive Bestätigung stärkt die Führungskräfte oder angehenden Führungskräfte in jenen Bereichen, die bereits zu den Stärken zählen und gibt dadurch Struktur und Sicherheit. Damit bietet es Unterstützung und eröffnet die Möglichkeit in anderen Aspekten des Selbstbildes aus der Komfortzone her austreten zu können. Diese Balance ermöglicht schließlich selbstwertstützende Lernerfahrungen und Entwicklung.

Unser Herr K. könnte also an einem Einzelcoaching teilnehmen oder sich bemühen, in eine Gruppencoaching-Gruppe zu kommen, falls eine solche in seinem Unternehmen durchgeführt wird. Dort würde er an konkreten Entwicklungszielen arbeiten, um seine soziale Kompetenz zu professionalisieren und die Mitarbeiterzufriedenheit in seinem Bereich zu erhöhen. So könnte er zum Beispiel lernen, Stimmungen und Emotionen seiner MitarbeiterInnen besser wahrzunehmen sowie seine Emotionen besser im Zaum zu halten, sich verständlich und angemessen auszudrücken, mit Konflikten situationsangemessen umzugehen, Kritik anzunehmen und als Anregung zur Weiterentwicklung zu nutzen, mehr Toleranz gegenüber anderen Meinungen und Positionen aufzubringen und unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechend konstruktiv anzuleiten und zu unterstützen, sie dabei weder zu unter- noch zu überfordern.



Literatur

- Bartscher, Thomas (2004) Gelebte und erlebte Wertschätzung: Voraussetzungen erfolgreicher Führungsarbeit. management und training, 4/2004
- DGB (o.J.) Kosten von Mobbing, online
http://www.dgb.de/themen/mobbing/mobbing_05/index_html?-C=
 (November 2009)
- IFAK-Institut (2008): Jeder achte Beschäftigte leidet unter Mobbing, Studie, Presstext online <http://www.ifak.com/de/news/jeder-achte-besch-ftigte-leidet-unter-mobbing.html>
- Eilles-Matthiessen, Claudia & Dieter Zapf (o.j.): Die Qualität von Führung verbessern. Online <http://www.cem-beratung.de/pages/Artikel%20Personalfuehrung01.pdf>
- Greif, S. (1987): Soziale Kompetenzen. In: D. Frey/S.Greif (Hrsg.): Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München Weinheim. Psychologische-Verl.-Union. 312-320.
- Kühl, Stefan (2008) Die nur fast gelingende Schließung des Personalentwicklungszyklus. OSC Organisationsberatung Supervision Coaching. Heft 2/08. 137-155
- Reichwald, Ralf; Siebert, Jörg & Möslein, Kathrin (2004) Leadership Excellence: Führungssysteme auf dem Prüfstand. Personalführung 3/2004. 50-56
- Reischauer, C. (1999). Haß auf den Chef. Wirtschaftswoche,2/99, 60-68.
- Ruhr Universität Bochum (o.J.) RUB-Online-Befragung – Online-Bewertung des Vorgesetzten, online http://www.testentwicklung.de/studie_bif.htm
 (November 2009)
- Wahren, H.-K. (1987). Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin: deGruyter.
- Zapf, Dieter (1999). Mobbing in Organisationen-Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 43. 1-25.

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie gerne von mir.

Autor: Gerhard Liska [gerhard.liska\(at\)usp-d.com](mailto:gerhard.liska(at)usp-d.com)

Auf unserer Website können Sie sich für die regelmäßige Zusendung unserer White Papers anmelden.

USPD Schulte & Ster Consulting GmbH

Winckelmannstrasse 8, 1150 Wien

T: +43 1 585 55 94

www.usp-d.com