

Mitarbeiterführung

von Prof. Dr. Christian Ernst



INHALT

1. Einführung
2. Rahmenbedingungen für Mitarbeiterführung
3. Spannungsfelder der Personalführung
4. Voraussetzungen für den Führungserfolg
5. Erfolgsdeterminanten des Vorgesetztenverhaltens

Der Autor:

Prof. Dr. Christian Ernst ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Köln und spezialisiert auf Personalführung und Berufsbildung. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Leiter Personalentwicklung in Industrie- sowie Dienstleistungsunternehmen und ist heute Inhaber des Instituts für Personalforschung, das sich auf die praxisorientierte Beratung im Bereich der Personal- und Managemententwicklung spezialisiert hat.

Nähere Informationen unter www.personalforschung.de und www.prof-ernst.de.

1. Einführung

Eine effiziente und zielgerichtete Mitarbeiterführung ist für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen von elementarer Bedeutung. Führungs- und Managementfehler sind häufige Ursachen für die wirtschaftliche Schröglage von Unternehmen. Insofern ist das Führungssystem eines Betriebes ein häufig unterschätzter und zunehmend bedeutsamer unternehmerischer Faktor.

Mitarbeiterführung kann definiert werden als die Beeinflussung von Mitarbeitern (bzw. einer Gruppe) auf ein gemeinsames Ziel hin. Dies geschieht unter Berücksichtigung situativer Rahmen- und Umfeldbedingungen. Die Führungskraft wird durch das Unternehmen legitimiert, Führungseinfluss auszuüben. Dabei sind Formen der Macht- und Beziehungsgestaltung ebenso Bestandteil der Mitarbeiterführung wie die ziel- und ergebnisorientierte Arbeitssituation.

Auf die in Wissenschaft und Literatur häufig reflektierten Führungs- und Motivationstheorien soll in diesem Beitrag nicht Bezug genommen werden. Es geht hier vielmehr um eine praxisorientierte Betrachtung der Thematik als Handlungsfeld des Vorgesetzten.

2. Rahmenbedingungen für Mitarbeiterführung

Für den effizienten Einsatz von Humankapital in Unternehmen spielt die Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung eine zentrale Rolle. In der Wertschöpfungskette bestimmt Führung die Nutzung von Ressourcen und ist zugleich ein Element sozialer und gesellschaftlicher Wirkungsmechanismen (z.B. im Rahmen von Arbeitszufriedenheit). Mitarbeiterführung soll bewirken, dass die Mitarbeiter sich in vollem Umfang für die Erreichung der Bereichs- und Unternehmensziele einsetzen.

Der gestiegene Wettbewerbsdruck in fast allen Branchen erfordert höchste Anpassungsfähigkeit an Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten. Dies verlangt zugleich eine ausgeprägte interne Flexibilität bei Führungskräften und Mitarbeitern. Die heutigen Unternehmen scheinen „flüssig geworden“; ständige Reorganisationen und Umstrukturierungen sind an der Tagesordnung. Verlässliche Organisationsstrukturen mit festgelegten Kompetenzen und Abläufen sind weitgehend Vergangenheit. Arbeitsverhältnisse entfernen sich vom früheren Normalmaß, werden flexibler, und die jahrzehntelange Beschäftigung in einem Unternehmen – von der Berufsausbildung bis zur Rente – wird zum „Auslaufmodell“.

Auch ein anderer Bezugsrahmen hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt: das gesellschaftliche und soziale Leitbild von Erfolg und Führung. Heute reichen – vor allem bei qualifizierten Fachkräften – materielle Leistungsanreize zur Motivation der Mitarbeiter nicht mehr aus. Verantwortung, Handlungsspielräume, persönliche Entfaltung und



Karriereoptionen stehen als Erwartungshaltung der Mitarbeiter im Vordergrund.

Auch durch veränderte Arbeitsorganisation (schlanke

Strukturen, Projektorganisation, Globalisierung etc.) ist die Fähigkeit des Managements zur Mitarbeiterführung vor neue Herausforderungen gestellt. Der Komplexitäts- und Schwierigkeitsgrad, und damit auch der Zeitbedarf für Führung, haben zugenommen.



Führungskräfte werden künftig weniger nach Fach- erfahrung, hierarchischer Rangstellung und der Anzahl und Qualifikation ihrer Mitarbeiter beurteilt. Das Senioritätsprinzip wird immer weniger als Leit- motiv für die Besetzung von attraktiven Führungs- positionen anerkannt. Das bedeutet, dass nicht die fachlich versiertesten Führungskräfte gefragt sind, sondern diejenigen, denen es gelingt, sich als kommunikative, team- und mitarbeiterorientierte sowie unternehmerisch denkende und handelnde Persönlichkeiten zu profilieren. Die Integration der unterschiedlichen Interessen von internen und externen Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern wird als Führungsmerkmal immer bedeutender.

Je höher eine Führungskraft im hierarchischen Gefüge des Unternehmens steigt, desto sekundärer werden Fachkompetenz und Fachaufgaben. Trotzdem fällt es vielen Führungskräften schwer, sich von Fachaufgaben zu lösen und in Manage- mentaufgaben hinauszuwachsen. Die Aufgabe der Personalabteilung ist es, durch Weiterbildung, Beratung und Coaching die Managementkom- petenz der Führungskäfte systematisch zu steigern bzw. zu aktualisieren. Dafür gilt es, im Unternehmen geeignete Personalinstrumente zu entwickeln und bereitzustellen und die Umsetzung auf der Verhal- tensebene zu begleiten.

Führungsdefizite haben Konsequenzen für das Unternehmen:

- Schlechtes Betriebsklima
- Destruktive Cliquenbildung, Abteilungsegoismen und „Gerüchteküche“ sowie mangelhafte Zu- sammenarbeit
- Rückversicherungstendenzen, Misstrauenskultur
- Ausgeprägtes Hierarchiedenken und wenig Engagement
- Innere Kündigung, hohe Fehlzeiten und Fluktuation
- Abnehmende Kundenorientierung (nach innen und außen)

3. Spannungsfelder der Personal- führung

Die umfangreiche Diskussion um den richtigen Führungsstil und angemessenes Führungsverhalten konnte die Mitarbeiterführung in den vergangenen 20 Jahren nicht mehr wesentlich bereichern. Es fehlt an neuen Impulsen und durchgreifenden Neuerungen in der Betrachtung des Themenfeldes „Mitarbeiterführung“.

Heute wird Führung maßgeblich als Funktion aus den Variablen Situation und Interaktion verstanden. Die *Situation* als wichtigen Parameter für Führungserfolg zu begreifen, bedeutet, eine hohe Individualität und Heterogenität des Führungshandelns anzunehmen. Umfeldbedingungen und personenbezogene Merkmale gewinnen zunehmende Bedeutung. Dies führt beispielsweise dazu, dass Leistungsergebnisse der Mitarbeiter im Zusammenwirken von Leistungsvermögen, Leistungswillen und betrieblichen Rahmenbedingungen individuell bewertet werden.

Interaktion meint eine Wechselbeziehung, bei der Führungskraft und Mitarbeiter auf das Verhalten des anderen so reagieren, wie sie dies subjektiv erleben bzw. interpretieren. Diese Variable sensibilisiert dafür, dass Wahrnehmungsprobleme und -verzerrungen im Führungsalltag häufige Störvariablen und Ursache für Konflikte sind.

Die Erkenntnis, dass Führungsverhalten situativ sein soll und in einem komplexen interaktiven Kontext verläuft, führt zu der Erkenntnis, dass es nicht darum gehen kann, Führungsverhalten grundlegend in „richtig“ und „falsch“ zu klassifizieren. Modernes Führungs-Know-how basiert darauf, dass Führungskräfte ihr eigenes Verhaltensrepertoire laufend erweitern sowie sensibel und flexibel auf situative Gegebenheiten (z.B. veränderte Marktbedingungen) reagieren. Dabei ist es wichtig, ein persönliches Führungsprofil auszubilden, das sehr stark auf dem eigenen Menschenbild basiert, und seinen eigenen Stil im Umfeld widersprüchlicher Spannungsfelder zu finden („authentisches Handeln“).

Welchen Spannungsfeldern ist die Führung ausgesetzt? Die folgenden Fragen veranschaulichen beispielhaft die Anforderungen an modernes Führungsverhalten:

- Wie viel **Distanz** oder **Nähe** zeige ich gegenüber meinen Mitarbeitern?
- Wie weit suche ich **Spezialisten** oder **Generalisten** für mein Team?
- Welche Rolle spielen **Fachwissen** und **Persönlichkeit** in der Bewertung von Kompetenz?
- Wie weit schaffe ich (belebende) **Konkurrenz** unter den Teammitgliedern oder schwöre ich diese auf (bedingungslose) **Kooperation** ein?
- Wie weit zeige ich **Kontrollverhalten** und steuere den Arbeitsprozess aktiv oder halte mich zurück und lasse die Mitarbeiter in **Eigenverantwortung** agieren?

Interaktion ist ein Schwerpunkt des Führungshandelns



Acht Regeln für die Führungskraft:

1. Man kann als Führungskraft nicht Nicht-Führen.
2. Führung ist ein wechselseitiger Prozess (Interaktion).
3. Führung kann in jeder Situation anders sein.
4. 80% von Führung ist Kommunikation.
5. Die Führungskraft muss (sollte) nicht der beste Fachexperte und Problemlöser sein.
6. Die Führungskraft kann auf Dauer nicht gegen ihre Mitarbeiter führen.
7. Jede Veränderung sollte beim Vorgesetzten beginnen.
8. Vorbildverhalten ist die Quelle von Führungserfolg.

4. Voraussetzungen für den Führungserfolg

Jede Führungskraft benötigt Rahmenbedingungen und persönliche Voraussetzungen, um den Erfolg des eigenen Managementverhaltens dauerhaft zu sichern:

Freiräume für Führungsaufgaben:

Jeder Vorgesetzte hat neben seiner Führungsaufgabe weitere Sachaufgaben sowie administrative und repräsentative Aufgaben zu erfüllen. Das richtige Verhältnis der Aufgabenbereiche zueinander ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Wenn die Führungsaufgaben völlig von den anderen Bereichen überlagert werden, ist Führung ineffizient.

Angemessene Strukturen:

Führung scheitert häufig aufgrund nicht optimaler Kontrollspannen und unzureichender organisatorischer Strukturen. Die Kontrollspanne sollte nicht zu groß sein, damit die Personalführung in effizienter Form umgesetzt werden kann. Unklare Unternehmensstrukturen müssen geordnet werden, damit Kompetenzgerangel und -unsicherheiten vermieden werden können.

Moderne Personalinstrumente:

Das Unternehmen sollte über ein Repertoire an modernen Personalinstrumenten verfügen. Dabei muss verhindert werden, dass Führungskräfte diese Instrumente als „leidige Pflichtübungen“ empfinden und den Nutzen für die eigene Arbeit nicht erkennen. Es liegt an der Personalabteilung, sicherzustellen und aufzuzeigen, dass Personalinstrumente Hilfsmittel für Führungskräfte sind und nicht „Beschäftigungstherapie“. Dementsprechend ist es häufig wichtig, neue Personalinstrumente gemeinsam mit den Führungskräften auszuarbeiten und diese nicht „überzustülpen“.



Persönliches Führungsprofil:

Führungserfolg scheitert immer wieder an den Grenzen des persönlichen Verhaltensrepertoires. Führungspotenzial ist also eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Führungsverhalten. Das heißt nicht, dass Führungskräfte vom ersten Tag an perfekt sein müssen, was häufig aufgrund des Fehlens wichtiger Erfahrungswerte auch nicht der Fall sein kann. Benötigt wird eine Art Grundausstattung in Sachen „Umgang mit Menschen“. Dies betrifft z.B. Kontaktfreudigkeit, Interesse am Menschen, Empathie sowie die Kompetenz, die Bedürfnisse anderer Menschen anzuerkennen. Die Einsicht, dass eine laufende Optimierung und Verbesserung der Führungskompetenz im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung erforderlich ist, ist eine wichtige Voraussetzung für längerfristigen Führungserfolg.

Neben der positionsbezogenen Autorität („Amtsautorität“) ist es für Führungskräfte elementar, eine persönliche Autorität zu erlangen. Dies wird unterstützt durch Überzeugungsfähigkeit, authentisches Verhalten und persönliches Vorbildverhalten. Auf diesem Weg wird die Führungsrolle des Vorgesetzten auch informell legitimiert.

Ambiguitätstoleranz (Uneindeutigkeiten ertragen)

Mitarbeiterführung kann nicht grundsätzlich in „richtig“ und „falsch“ klassifiziert werden. Jede Führungskraft bewegt sich im Spannungsfeld teilweise widersprüchlicher Erwartungen (z.B. der Mitarbeiter und des eigenen Vorgesetzten bzw. des Vorstandes). Insofern ist Mitarbeiterführung ein Mechanismus von „trial and error“ und jederzeit variabel. Es geht um die Fähigkeit, zwischen den Betriebszielen bzw. hierarchisch übertragenen Vorgaben einerseits und den eigenen Zielsetzungen und Mitarbeiterinteressen andererseits einen legitimen Kompromiss zu finden. Was heute und in einer spezifischen Situation erfolgreich ist, kann morgen zum Scheitern führen. Das heißt auch, dass es kaum objektive Maßstäbe für Führungserfolg gibt und jede Führungskraft dieses Spannungsfeld aushalten muss, um längerfristig erfolgreich zu sein.

5. Erfolgsdeterminanten des Vorgesetztenverhaltens

Der Führungserfolg des Managements hängt von einigen Einflussfaktoren ab, die in der Übersicht 1 zusammengefasst sind. Die wesentlichen Faktoren sind Persönlichkeitsfaktoren des Vorgesetzten, die Funktion und Struktur der Gruppe sowie situative Umfeldfaktoren.

Einflussfaktoren auf den Führungserfolg

VORGESETZTER

- Führungsstil
- Persönlichkeit (Eigenschaften)
- Frühere Führungserfahrungen
- Fähigkeiten / Kompetenzen
- Einstellungen (zu Mitarbeitern)
- Werdegang

SITUATION

- Aufgabe
- Organisation
- Kompetenzzuordnung
- Marktlage
- Gesellschaft

GRUPPE / TEAM

- Größe
- Struktur (Alter, Geschlecht, Herkunft..)
- Integrationsgrad
- Normen, Ziele, Werte
- Konfliktpotenzial
- Bedürfnisse, Einstellungen, Erwartungen der Einzelnen

Führungserfolg

ABBILDUNG 1

Jede Führungskraft hat eine Vielzahl von verhaltensbezogenen Aufgaben wahrzunehmen. Die folgende Auflistung beschreibt einige zentrale Führungsaufgaben und veranschaulicht damit den enormen Umfang an Verhaltenserwartungen:

- | | |
|------------------|-----------------|
| - Wahrnehmen | - Kritisieren |
| - Analysieren | - Gratifizieren |
| - Reflektieren | - Evaluieren |
| - Informieren | - Entwickeln |
| - Kommunizieren | - Delegieren |
| - Beraten | - Kooperieren |
| - Motivieren | - Koordinieren |
| - Identifizieren | - Entscheiden |

Bei näherer Betrachtung existieren eine Vielzahl von Annahmen, welche Komponenten Führung erfolgreich machen. Einige der wichtigsten **Erfolgsdeterminanten** lassen sich näher beschreiben:

- Mitarbeiterziele und -interessen

Führung ist dann erfolgreich, wenn es gelingt, die persönliche Zielsetzung und Bedürfnislage der Mitarbeiter (die je nach Lebenssituation differiert) mit den ökonomischen und sachorientierten Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Insofern ist eine erste große Aufgabe jeder Führungskraft das „Wahrnehmen“ der Mitarbeiterziele und -interessen. Das strukturierte Mitarbeitergespräch ist dafür das geeignete und etablierte Instrument. Unterstellt ist dabei, dass es gelingen soll, die Unternehmensziele - im Sinne einer intrinsischen Motivation“ - zu den eigenen Zielen der Mitarbeiter zu machen. Der Mitarbeiter als Mitarbeiter ist dafür eine viel diskutierte Formel geworden.

Siehe Übersicht: "Welche Bedürfnisse Mitarbeiter haben" auf der folgenden Seite.

Anforderungsgerechtigkeit

Abläufe und Tätigkeitsmerkmale von Arbeitsfeldern sollten für die Mitarbeiter bzgl. Schwierigkeitsgrad und Komplexität so abwechslungsreich wie möglich, aber zugleich so variabel wie nötig sein. Sowohl Monotonie als auch unkalkulierbare Veränderungen der Arbeitssituation bzw. Unter- oder Überforderungstendenzen sollten vermieden werden. Anforderungen und Belastungen spiegeln sich idealerweise möglichst weitgehend in der Vergütungsstruktur des Unternehmens wider.

- Information

Vor allem in der komplexen Welt heutiger Unternehmen sind umfassende und schnelle Informationsprozesse elementar. Die Führungskraft ist für Informationsfluss und -weitergabe verantwortlich. Dabei geht es nicht nur um Informationen, die für die alltägliche Aufgabenerfüllung erforderlich sind, sondern auch um Zusammenhänge und Hintergründe, die dem Mitarbeiter Orientierung geben und den Sinn der Arbeitsprozesse verdeutlichen, ohne eine Informationsüberflutung zu provozieren. Information ist dabei für Mitarbeiter und Führungskräfte zugleich Hol- und Bringschuld. Es kann wichtig sein zu klären, wo die Bringschuld endet und die Holschuld beginnt, vice versa. Team-Besprechungen und Gespräche mit den Mitarbeitern sind die dazu passenden Instrumente.

Welche Bedürfnisse Mitarbeiter haben

- Sinnvolle Tätigkeit, abwechslungsreiche Arbeit
- Sicherung der Existenz (ausreichendes Einkommen)
- Anerkennung, Lob und Status bzw. Prestige
- Kontakt, Kommunikation mit anderen
- Informationen über Entscheidungen, Maßnahmen und arbeitsbezogene Vorgänge
- Persönliche Entfaltung, Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Handlungs- und Verantwortungsspielraum, eigener Kompetenzbereich
- Ein angenehmes Arbeitsumfeld (Arbeitsplatz)
- Ungestörte Arbeitsabläufe und Prozesse
- Sicherer Arbeitsplatz, Sozialleistungen
- Vereinbarkeit von Privatleben / Familie und Beruf

- Delegation

Delegation entlastet Führungskräfte und fördert zugleich die Mitarbeiter. Es handelt sich dabei um die selbstständige Erledigung von Aufgaben innerhalb eines ausreichenden Handlungs- und Entscheidungsspielraumes. Den Mitarbeitern werden – unter Berücksichtigung ihrer individuellen Fähigkeiten und Interessen – bis in die untersten Ebenen hinein Aufgaben und Kompetenzen (dauerhaft) übertragen. Dies ermöglicht ihnen – in Abgrenzung zum singulären Arbeitsauftrag – ein eigenständiges Tätigkeitsfeld selbstverantwortlich zu betreuen.



Richtiges Delegationsverhalten erfordert:

- den für die jeweilige Aufgabe fachlich und persönlich geeigneten Mitarbeiter auszuwählen (Prüfung der Delegationsfähigkeit),
- den Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend über Ziel, Umfang und Inhalt der Aufgabe zu informieren,
- den Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung aktiv zu unterstützen, wo dies notwendig und gewünscht ist,
- durch angemessene Anerkennung und Kritik sowie Kontrolle eine sachgerechte Leistung herauszufordern und Arbeitsergebnisse zu verbessern,
- die fachliche und persönliche Kompetenz im Rahmen der Personalentwicklung zu fördern.

Der Mitarbeiter trägt im Rahmen der Delegation die Verantwortung für die sachgerechte Aufgabenerfüllung. Die Führungskraft ist damit aber nicht von der Führungsverantwortung enthoben. Dies heißt, dass zuvor die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen beim Mitarbeiter geschaffen werden und die Art und Qualität der Aufgabenerfüllung immer wieder kontrolliert und ggf. korrigiert werden müssen.

Die Führungskraft interveniert ansonsten nur auf Wunsch des Mitarbeiters oder bei wahrgenommenen Fehlern. Der Mitarbeiter selbst trägt die Verantwortung für eigene Fehler in der Aufgabenerfüllung, wenn die Führungskraft ihrer Verpflichtung zur sachgerechten Aufgabenübertragung und Kontrolle nachkommt. In diesem Zusammenspiel der Verantwortlichkeiten verbleibt beim Vorgesetzten also eine übergreifende Verantwortung.

- *Vertrauenskultur*

Um eine leistungsfreundliche Kultur zu entwickeln, ist es erforderlich, Vertrauen in den Leistungswillen und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter zu haben. Zugleich ist es wichtig, eine „Fehlertoleranz“ an den Tag zu legen, d.h. dass Mitarbeiter in angemessenem Rahmen Fehler machen dürfen, ohne mit harten Sanktionen rechnen zu müssen. Nur auf diesem Weg bildet sich beim Personal eine Vertrauensbasis, die auch Kritik zulässt.

So sind Anerkennung und Kritik zwei zusammenhängende Verhaltensmerkmale. Einseitiges Kritisieren führt zu Abwehrreaktionen. Finden Kritik und Anerkennung in richtiger Dosierung statt, sind beide als Führungsbestandteile akzeptiert und fruchtbar. Kritik wird dann nicht mehr als Angriff auf die Person wahrgenommen und mit Rechtfertigungsversuchen beantwortet, sondern als Chance zur Verbesserung und Entwicklung der eigenen Kompetenzen begriffen.

Zugleich bedeutet dies, als Führungskraft eigene Schwächen und Defizite einräumen zu können, ohne das Gesicht zu verlieren. Da Führungskräfte nach einem modernen Managementverständnis nicht mehr über die größte Fachkompetenz verfügen müssen, sondern Dispositionskompetenz zeigen, ist es kein Problem, wenn Mitarbeiter bestimmte Sachaufgaben besser lösen können als die Führungskraft selbst. Vorbildverhalten in überfachlichen Dingen untermauert die persönliche Autorität und die Authentizität des Verhaltens. Von Augustus ist der Aphorismus überliefert: „In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst.“

- *Belohnungsmechanismen*

Unterschiedliche Verhaltensweisen müssen auch unterschiedlich behandelt werden. Ein Rückzug auf die These, alle Mitarbeiter würden bei gleicher Position gleiche Arbeit leisten, gehört der Vergangenheit an. Leistungsbeurteilungssysteme ermöglichen eine differenzierte Wahrnehmung von Leistungskompetenz („Können“) und Leistungsbereitschaft („Wollen“). Durch differenzierte Belohnungsmechanismen gelingt es, Anreize für Leistung zu schaffen.

Systeme, die auf die Gleichbehandlung von Mitarbeitern ausgelegt sind, führen zu einer Anpassung auf den „kleinsten gemeinsamen Nenner“, weil leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter ebenso behandelt werden wie leistungsschwache und unwillige Mitarbeiter.

Die Aufgabe der Personalabteilung besteht darin, Führungskräfte in der Anwendung von Leistungsbeurteilungen und Anreizsystemen zu beraten und Instrumente und Verfahren bereitzustellen, die diese Funktionen unterstützen.

- *Motivation*

Die Mitarbeitermotivation gilt als zusammenfassendes Stichwort für die Zielrichtung der Führungsaktivitäten. Abbildung 2 (siehe S. 8) zeigt die Variablen, die zur Motivation beitragen. Es handelt sich dabei um interne Faktoren, die in der Person des Mitarbeiters verankert sind, ebenso wie externe Variablen, die durch die Arbeitsumstände und -situation determiniert sind. Interne und externe Variablen sind vielfach interdependent miteinander verbunden und in ihrem Wechselspiel ein sehr heterogenes Geschehen.

Auch die konkrete Lebenssituation eines Mitarbeiters (z.B. als junger Familienvater oder älterer Mitarbeiter kurz vor der Rente) und die persönliche psychologische und physiologische Disposition spielen für die Motivation eine wichtige Rolle.

Bei gering qualifizierten Mitarbeitern ist es beispielsweise oftmals vom Mitarbeiter erwünscht, konkrete Handlungsanweisungen zu erhalten, während bei hochqualifizierten Mitarbeitern dieses Verhalten zu Irritationen und Konflikten führen kann.

Auch der Grad der Zielvorgabe oder Vereinbarung ist abhängig von der Autonomiefähigkeit und dem Handlungsvermögen des einzelnen Mitarbeiters. Generelle, situationsunabhängige Empfehlungen über richtiges und falsches Führungsverhalten laufen schnell ins Leere.

Was motiviert?



ABBILDUNG 2

Die ganzheitliche Berücksichtigung situativer und personeller Gegebenheiten der Führungssituation ist die Grundlage für Führungserfolg. Aufgrund zahlreicher Untersuchungen kann davon ausgegangen werden, dass die folgenden Verhaltensmaximen - neben dem Wunsch nach Sicherheit und gutem Einkommen - die Erwartungen des Personals treffen:

- Ursachen für Unzufriedenheit aufdecken
- Vertrauen in den Mitarbeiter haben und dies auch zeigen
- Erwartungen konkret aufzeigen und konsequent einfordern
- Individuelle Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter ernst nehmen
- Anforderungsbezogene Aufgaben: Mitarbeiter nicht über- oder unterfordern
- Die Bedeutung der Aufgabe (für das Ganze) klar machen
- Übersichtlichkeit der Arbeitsaufgaben (Menge und Struktur)
- Selbstständigkeit bei der Aufgabenerfüllung ermöglichen; einen eigenständigen Arbeitsbereich festlegen
- Neben der Aufgabe auch die erforderlichen Kompetenzen übertragen
- Notwendige Informationen geben

Eine Änderung der Erwartungen an Führungsverhalten ist maßgeblich in dem gestiegenen Lebensstandard, der hohen sozialen Absicherung und in einem höheren Bildungsniveau begründet. Die durch Maslows Bedürfnispyramide bekannt gewordenen materiellen Bedürfnisse und Sicherheitsmotive sind zugunsten des Strebens nach Leistung, Anerkennung, Status, Handlungsspielräume und Verantwortung in den Hintergrund getreten. Auch die Attraktivität von Freizeit und Familie treten vor allem bei jungen Menschen stärker als eigene Lebensmotive zutage.

Dies alles repräsentiert einen Handlungsrahmen für Führung, der einerseits sehr komplex und nahezu unbeherrschbar wirkt, auf der anderen Seite dadurch aber auch vielseitig und spannend. Spaß an der Herausforderung und am "Abenteuer Führung" zu haben, kann aber auch eine Energiequelle für Vorgesetzte im Alltag sein.