

1

Grundlagen der Mitarbeiterführung

Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die Führung.

Reinhard Mohn, dt. Unternehmer (Bertelsmann)

1.1 Anforderungen an Führungskräfte

Mitarbeiterführung ist eine komplexe Aufgabe. Wäre dem nicht so, hätte dieses Buch keine Berechtigung und es wäre kaum notwendig, Führungskräfte grundlegend aus- oder weiterzubilden. Dennoch ist es wenig hilfreich, sich durch Berufung auf diese Komplexität vor einer überschaubaren Definition zu drücken. Schließlich gilt, was der französische Wirtschaftspolitiker Georges Elgozy zu grundlegenden Definitionen meinte: *«Nichts ist schwieriger als das Vereinfachen, nichts ist einfacher als das Verkomplizieren.»*

Vielleicht gibt es gerade deshalb so viele verschiedene Definitionen zum Begriff und Aufgabenbereich der Führung. Um sich einer grundsätzlichen Begriffsbestimmung zu stellen, sei hier eine umfassende Definition zitiert. Aus Sicht des Autors ist diese die prägnanteste und umfassendste Erklärung, obwohl sie keinem klassischen Wörterbuch oder (Wirtschafts-)Lexikon, sondern der „freien Enzyklopädie“ Wikipedia entnommen ist:

Im Allgemeinen wird unter dem Begriff Führung ein intentionaler sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine Person versucht, andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen.

(...)

Menschenführung ist ein in der humanen Ethik begründeter Versuch, steuernd und richtungweisend auf (...) fremdes Handeln einzuwirken, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen (Führungsziele).

(...)

Führung ist eine Kunst, andere Menschen für die gesetzten Ziele zu begeistern und mit auf den Weg der Erfüllung der Ziele zu nehmen. Das erfordert eine "ständige Begleitung" derer, die geführt werden.

(...)

Insbesondere bei der Führung in Organisationen gilt es, auf einen Unterschied hinzuweisen, der für ein genaueres Verständnis von Führung von zentraler

Bedeutung ist: Führung ist nicht zu verwechseln mit einer Leitungsfunktion. Zu unterscheiden ist zwischen einem Vorgesetzten (...), dessen Rechte und Pflichten allein durch seine Position festgesetzt werden, und einer Führungsperson. Letztere bedarf der Anerkennung durch die Geführten (auch Akzeptanz genannt).

(...)

Das Kriterium der Anerkennung bzw. Akzeptanz ermöglicht erst die Unterscheidung zwischen einem Vorgesetzten und einem Führer. So kann eine beliebige Person zwar formal Vorgesetzter einer anderen Person sein, muss von letzterer aber nicht zwangsläufig als Führer akzeptiert werden. (...)

(zusammengefasst / gekürzt aus: Wikipedia, Stand: Sommer 2009)

Noch einmal in einer etwas anderen Reihenfolge auf den Punkt gebracht, enthält diese durchaus kluge Definition folgende basale Bedeutungen für die Führung von Mitarbeitern in Organisationen bzw. Unternehmen:

- Die Intention der Aufgabe Mitarbeiterführung besteht primär darin, das Verhalten von Mitarbeitern so zu beeinflussen, dass gemeinsame (Organisations-)Ziele erreicht werden. Führung findet dabei statt, wenn sich die Überzeugung und Akzeptanz (Motivation) der Mitarbeiter in deren intendiertem (zielgerichteten) Verhalten niederschlägt.
- Führung schließt durchaus die Macht zur Manipulation ein, das heißt, die Möglichkeit, Gefolgschaft auch ohne Akzeptanz und Motivation einzufordern. Dennoch macht erst die Fähigkeit der Führungsperson, bei ihren Mitarbeitern Akzeptanz, Motivation und Gefolgschaft hervorzurufen, den Unterschied zwischen einem (formalen) Vorgesetzten und einer Führungskraft aus.
- Hierzu ist die «Kunst» notwendig, Mitarbeiter so von den (gemeinsamen) Zielen zu überzeugen bzw. sie so zu motivieren («begeistern»), dass sie bereit sind, diese Ziele aktiv und nachhaltig mit zu verfolgen.
- Führung erfordert die ständige Begleitung derer, die geführt werden sollen (und die im besten Fall auch geführt werden wollen).

In der Tat lässt sich – so komplex die Aufgabe im Einzelnen auch sein mag – idealisierte Mitarbeiterführung im Wesentlichen auf diese vier Grundlagen reduzieren. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass diese Definition sehr ambitioniert ist. Sie enthält schließlich den Anspruch, permanent Mitarbeiter zu motivieren, von Zielen zu überzeugen, Akzeptanz hervorzurufen und Gefolgschaft sicherzustellen.

Bleibt die Frage, wie realistisch dieser Anspruch der Tatsache gegenübersteht, dass sich Unternehmen in einem zunehmend globalisierten Markt behaupten müssen. Oder – als Anspruch formuliert: Gesellschaftliche Entwicklungen, Markteinflüsse, politische Rahmenbedingungen, Vorgaben höherer Hierarchie-Ebenen, etc. machen mitunter Zielvorgaben oder einzelne Maßnahmen zur Effizienzsteigerung nötig, die bei (einzelnen) Mitarbeitern nicht unbedingt auf Akzeptanz, Motivation oder Gefolgschaft stoßen.

Wenn auch das ideale Ziel der Mitarbeiterführung in der Herbeiführung von Akzeptanz bzw. Motivation liegen mag, so ist es dennoch unrealistisch anzunehmen, dass dies immer und jederzeit möglich ist. Schließlich gehören zur Akzeptanz immer zwei: Einer, der erklärt, überzeugt und gegebenenfalls einfordert und einer, der zustimmt und bereit ist, sich einzulassen. Unternehmen oder selbst Non-Profit-Organisationen sind jedoch Zweckgemeinschaften und keine familiären oder auf reiner Selbstbestimmung basierende soziale Gebilde. Sie müssen Stabilität bzw. Wertschöpfung generieren und damit Renditen erwirtschaften, wenn sie nicht in existenzielle Nöte rutschen oder sich überflüssig machen wollen.

Ausschließlich auf subjektiver Überzeugung und emotionaler Übereinstimmung basierende Zustimmung („Akzeptanz“) kann sich jedenfalls keine Zweckgemeinschaft aufbauen. Führung beinhaltet damit:

- Das Herbeiführen von zielorientiertem Verhalten der Mitarbeiter einer Organisation oder eines Unternehmen.
- Die zielführende Ausrichtung des Verhaltens von Mitarbeitern auch ohne explizite Zustimmung oder Akzeptanz im Einzelnen. Im Zweifelsfall muss sich eine Führungskraft in der Rolle des Vorgesetzten zu Recht finden, der Maßnahmen auch ohne ausdrückliche Zustimmung anweist, anordnet und durchsetzt. Diese Alternative setzt jedoch voraus, dass die Qualität und Quantität der geforderten Verhaltensweisen die Motivation der Mitarbeiter nicht grundsätzlich und dauerhaft gefährden.

- Die Fähigkeit und Bereitschaft der Führungskraft, über Qualität und Quantität der Zielerreichung (Eignung, Motivation und Leistung) der Mitarbeiter zu kommunizieren. Dies beinhaltet neben der Fähigkeit zur Zielfindung und -klärung, leistungsbereite (motivierte) Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern sowie die (grundsätzliche) Bereitschaft, sich notfalls von Mitarbeitern zu trennen, die eine grundlegende Akzeptanz nachhaltig verweigern.

Somit braucht - als finale Zusammenfassung - eine gute Führungskraft vor allem drei Dinge:

1. Die Fähigkeit, **Ziele zu definieren, sie transparent zu machen** und den Mitarbeitern zeitnah und aktuell zu **kommunizieren**. Bevor Erfolg erreichbar wird, muss er definiert werden. Wir nennen diese Fähigkeit, in Verbindung mit der Befähigung eine aktuelle Status-quo-Analyse zu betreiben und daraus Ziele abzuleiten, **strategische Führung**.
2. Die Fähigkeit, sich bei den Mitarbeitern **Akzeptanz** zu verschaffen und sie dazu zu **motivieren** ihr Verhalten so auszurichten, dass (gemeinsame) Ziele erreicht werden. Wir nennen diese Fähigkeit, den Erfolg tatsächlich herbei zu «führen», **operative Führung**.
3. Die Fähigkeit, auch solche **Mitarbeiter zu zielorientiertem Verhalten anzuregen**, die (vorerst) keine Einsicht, Bereitschaft, Akzeptanz und Motivation zeigen, deren Mitarbeit jedoch zur Erreichung der (gemeinsamen) Ziele unerlässlich ist.

Wir werden zu diesen grundlegenden Anforderungen noch aufzeigen, dass das Bemühen um die Akzeptanz der Mitarbeiter nicht im Widerspruch dazu steht, im Zweifelsfall auch aktiv und nachhaltig die Gefolgschaft einzelner Mitarbeiter einzufordern. Letzteres wird deutlich, wenn es im Führungskontext darum geht, Teams zu leiten.

Spätestens wenn es darum geht, Aufgaben, Rechte und Pflichten in Teams möglichst angemessen zu verteilen, wird sich dieser scheinbare Gegensatz auflösen.

1.2 Führung aus Sicht von Mitarbeitern und Experten

Ich weiß gar nicht, wie man Chef sein kann, ohne den Mitarbeiter immer wieder an seinem Arbeitsplatz, in seiner Welt also, zu sehen. Das zufällige Zusammentreffen auf dem Gang gibt sozialen Kontakt, Gelegenheit, eine Frage zu stellen, oder auch nur, «Guten Tag» zu sagen. Bitte nehmen Sie dabei die Hände aus der Tasche, es wird beachtet.

Gerd Bucerius (Verleger, Herausgeber «Die Zeit», 1906 - 1995)

Auf die Theorie und die Ansprüche der Mitarbeiter in Bezug auf effiziente Führung haben wir eingangs hingewiesen. Aber wie sieht die Praxis aus? Es gibt unzählige Mitarbeiterbefragungen und zahlreiche Studien darüber, wie die «real existierende» Führung von Mitarbeitern wahrgenommen wird. Zwei größere Studien seien hier beispielhaft angeführt.

Die Hamburger Universität veröffentlichte im Jahre 2000 eine eigene Studie, die - prägnant und kurz - am 28.11.2000 im Kölner Stadtanzeiger zusammengefasst wiedergegeben wurde:

Chefs in der Kritik – Arbeitnehmer vergeben schlechte Noten

Die Deutschen Arbeitnehmer halten nicht viel von ihren Chefs. Diese würden keine Kritik ertragen, seien nicht einmal selbstkritisch und zudem unfähig, ihre Mitarbeiter zu motivieren oder deren Leistungen ausdrücklich anzuerkennen. Das berichtet der Bonner Informationsdienst «Neues Arbeitsrecht für Vorgesetzte» auf Grund einer Studie der Universität Hamburg:

Danach kritisieren fast 74% von 600 Befragten die Unfähigkeit ihres Chefs, sein Team zu motivieren. Etwas mehr als 67% vermissen Anreize zu Weiterentwicklung, fast ebenso vielen (64,5%) fehlt selbstkritisches Denken.

Über 60% sehen keine oder kaum Chancen, sich bei Ihrem Chef kritisch äußern zu können. So sei es nur logisch, dass 63,2% der Mitarbeiter ihren Vorgesetzten die Fähigkeit zur Konfliktbewältigung absprächen, berichtet der Informationsdienst.

Knapp 53% der Arbeitnehmer sei frustriert, weil selten auf ihre Anregungen eingegangen werde. Jeder zweite Mitarbeiter beklage sich, von Führungskräften nicht ausreichend informiert zu werden, keine Anerkennung für die Arbeit zu erfahren und darüber, dass der Vorgesetzte im Team kein «Wir-Gefühl» empfindet. (dpa)

Schärfer noch betitelte «DIE ZEIT» unter der Rubrik «Chancen» am 28.10.2004 ganzseitig: Der Chef, dein Feind – Probleme mit dem Vorgesetzten sind der Motivationskiller Nummer 1 am Arbeitsplatz. Dazu wurde die Abbildung eines Vorgesetzten publiziert, der, offenbar selbst unter großem Druck seine Mitarbeiter recht rabiat behandelt.

Zurück zur Empirie: Von 2001 bis 2004 führte das Meinungsforschungsinstitut GALLUP jährliche Telefoninterviews mit jeweils etwa 2000 Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmen durch. Auch diese GALLUP-Studie brachte ein eher düsteres Ergebnis zu Tage; hier wiedergegeben aus einem Artikel der Süddeutschen Zeitung (14./15. September 2002):

Dienst nach Vorschrift – Nur 15 Prozent sind motiviert im Job

Als das Gallup-Institut vor einem Jahr eine Studie über das Engagement deutscher Arbeitnehmer veröffentlichte, war die Erschütterung groß (...), das Ergebnis ist noch schlechter ausgefallen:

Nur 15% der Mitarbeiter engagieren sich ernsthaft an ihrem Arbeitsplatz. 69% fühlen sich ihrem Unternehmen gegenüber nicht besonders verpflichtet. 16% haben sich bereits «innerlich verabschiedet». Der wichtigste Grund ist schlechtes Management.

Viele Chefs sind einfach zu autoritär und lassen keine anderen Meinungen gelten. Die Vorgesetzten vergäßen, dass Mitarbeiter anerkannt und gelobt werden wollten. Viele Beschäftigte wüssten nicht, was von ihnen erwartet werde. Auch litten sie darunter, dass ihre Ansichten kaum Gewicht hätten und dass ihre Chefs sich nicht genug für sie als Menschen interessierten.

Die hier zitierte GALLUP-Studie basierte auf der Fragestellung, inwieweit Mitarbeiter (MA) sich emotional an ihr Unternehmen gebunden fühlen. Im Zeitraum von 2001 bis 2004 kam die Studie, bezogen auf den Standort Deutschland, zu folgenden Ergebnissen:

emotionale Bindung	Studienergebnis 2001	Studienergebnis 2002	Studienergebnis 2003	Studienergebnis 2004
hoch	16%	15%	12%	13%
gering	69%	69%	70%	69%
keine	15%	16%	18%	18%

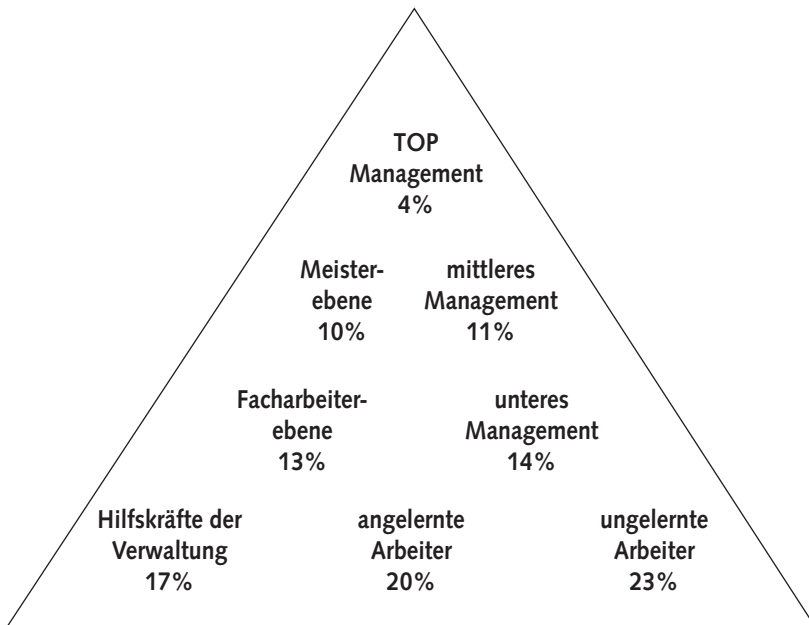


Abbildung 1: Pyramide der inneren Kündigung

Grafisch abgewandelt nach: Personal 12/1995: Studie der FH Rheinland-Pfalz, Abtl. Worms.

Selbst wenn diese internationale GALLUP-Studie bezüglich einiger methodischer Details angreifbar ist und entsprechend kritisiert wurde, ist das Ergebnis als solches nicht ignorierbar. Auch andere, kleineren Studien kommen zu einem ähnlich desaströsen Ergebnis: Vom Phänomen des Fehlens der emotionalen Bindung und damit der Identifikation mit dem Arbeitgeber oder Unternehmen sind demnach prinzipiell nicht einmal TOP-Führungskräfte ausgenommen (s. Abb. 1). In diesem Sinne wird die mangelnde emotionale Bindung im Extremfall als «Innere Kündigung» bezeichnet, die unmissverständlich den zu erwartenden Grad der Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter spiegelt.

Insgesamt werfen diese Studienergebnisse ein düsteres Bild auf die Qualität der Führungsarbeit in Organisationen. Suboptimale Führung kostet letztlich nicht nur Motivation und Engagement. In ihrer global angelegten «Produktivitätsstudie 2006» weist die Unternehmensberatung Proudfoot Consulting nach, dass selbst in Deutschland - dem weltweit produktivsten der 38 untersuchten Länder - im Mittel 26 Arbeitstage je Arbeitsplatz durch Mehr-, Lehr- und Doppelarbeiten sowie Wartezeiten vergeudet werden. (Der weltweite Durchschnitt liegt bei 39 vergeudeteten Arbeitstagen je Arbeitsplatz.)

Zu den Ursachen heißt es: «Die Studie beleuchtet auch die Gründe für verschwendete Arbeitszeit. Während die befragten Führungskräfte schlechte interne Kommunikation am häufigsten nennen, zeichnen Analysen von Proudfoot Consulting ein differenzierteres Bild. In 38% der Fälle ist es die **mangelnde Führung durch die Manager***, die zur Ineffizienz führt: Die Manager haben zu wenig Zeit, sich um die eigentlichen Führungsaufgaben zu kümmern. Sie erledigen zu viele Arbeiten selbst, anstatt sie zu delegieren. Und sie gehen zu selten in den Betrieb und sprechen mit den Mitarbeitern.» (Deutsches Pressportal vom 21.07.2006, * Hervorhebung durch den Autor)

Mit dieser Studie wird einmal mehr der Beweis angetreten, dass die Notwendigkeiten, Funktions- und Wirkungsweisen effizienter Mitarbeiterführung zwar bekannt sind, dieses Wissen aber häufig nicht umgesetzt wird. Somit liegt der große Teil der Verantwortung bei den Führungskräften. Sie sind letztlich selbst dafür verantwortlich, über die entscheidenden Einstellungen, Kenntnisse und Fähigkeiten zu verfügen, um motivierend führen zu können. Und ebenfalls sind sie es, die über den Stellenwert ihrer Aufgaben und die Prioritäten ihrer Funktionen entscheiden müssen. Noch immer sind aber viele Führungskräfte anzutreffen, die vorgeben zu wissen, wie gute Führung theoretisch und praktisch aussieht, die sich jedoch durch die operativen Zwänge ihrer Aufgaben nicht in der Lage sehen, selbst nach eigenen Maßstäben genügend Zeit in ihre Führungsaufgabe zu investieren.

Auch im Kontext Mitarbeiterführung gilt offensichtlich Erich Kästners Binsenweisheit: «Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.» Dem gegenüber steht aber immer noch die häufig anzutreffende Einstellung: «Wir wissen eigentlich, was zu tun ist. Aber wir stehen mit unseren Aufgaben so unter Zeitdruck, dass wir keine Zeit haben, Zeit in das zu investieren, was uns gut und effizient machen könnte.» So erinnert Führung als Anspruch leider häufig an das Bonmot von Karl Valentin: «Mögen hätt ich schon wollen, aber dürfen hab ich mich nicht getraut.»

1.3 Essenzielle Führungskompetenzen

Wer Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchie-Ebenen nach Merkmalen guter und effizienter Führung befragt, erhält durchaus konkrete Antworten. Auf ungezählten Seminaren und Trainings zum Thema Führung und Zusammenarbeit hat der Autor die Erwartungen von Mitarbeitern gesammelt. Die Forderungen lauten in systematischer Reihenfolge:

- **Zielorientierung:** Erfolgskriterien transparent machen
- **Prioritäten setzen:** Kräfte bündeln
- **Ziele erreichen:** Erfolgreich sein
- **Mitarbeiter umfassend informieren:** Über Ziele, Strategien, Pläne und Entwicklungen
- **Einbezug der Mitarbeiter** in arbeitsplatzrelevante Entscheidungen
- **Transparenz** von Entscheidungen
- **Definition von Werten und Regeln:** Regeln selbst einhalten und für die allgemeine Einhaltung Sorge tragen
- **Offene Kommunikation** («Ehrlichkeit»)
- **Durchsetzungsvermögen** (hierarchisch gesehen nach oben und nach unten)
- **Authentisch sein:** «walk the talk»
- **Gleichbehandlung** der Mitarbeiter: z. B. durch möglichst «gerechte» Arbeitsverteilung
- **Mitarbeiter fördern und entwickeln**
- **Mitarbeiter fordern:** Leistungen auch von schwierigeren Kollegen einfordern
- **Authentisches Feedback geben:** Wertschätzung ebenso wie Kritik
- **Freiräume lassen:** Mitarbeitern Befugnisse einräumen
- **Erfolg der Mitarbeiter zulassen:** Mitarbeitern eigene Erfolge ermöglichen
- **Konflikt-Toleranz:** Konflikte sehen, angehen, lösen
- **Konsequenz zeigen:** Verbindlichkeit durch Konsequenz und Kontrolle herstellen
- **Eigenen Mitarbeitern «Rückendeckung» geben,** auch gegenüber Dritten
- **Ansprechbarkeit:** «Außen- und Innenminister des Teams sein»
- **Offen sein** für persönliche Belange der Mitarbeiter
- **Delegieren können:** Ebenso wie «loslassen» können
- **«Intelligente» Fehler tolerieren:** Tolerierbare Fehler als Lernfaktoren zulassen

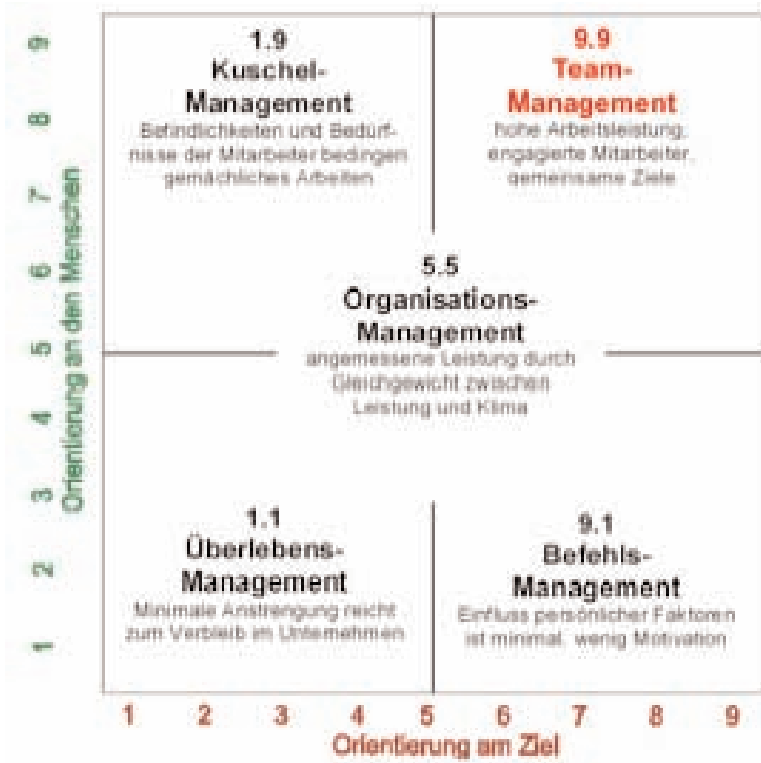


Abb. 2: Das Verhaltensgitter (nach Blake / Mouton)

Wer anhand von Merkmalen effizienter und damit guter Führung die Teilnehmer befragt, ob jemand eine Führungskraft kenne, die all diese Attribute gleichermaßen in sich vereinen kann, erhält eher wenig Resonanz. Ein weiterer Beleg dafür, wie einfach die Theorie und wie beschwerlich die Umsetzung ist.

Mitarbeiter erwarten keinen «lieben», willfährigen Vorgesetzten, der sich ausschließlich an den Befindlichkeiten seiner Mitarbeiter orientiert. Ebenso wenig wollen sie einen Chef, der zur Erreichung seiner Ziele über Leichen geht. Sie wollen schlicht als vernünftige, mündige Menschen informiert, gehört, gefordert, beteiligt und gefördert werden, was auch in der Theorie der Personalführung u.a. durch das «Managerial Grid» von Blake & Mouton (1986) bestätigt wurde (s. Abb. 2).

Führung bedeutet somit ein ausgewogenes, steuerndes Verhalten, das sich sowohl an den zu erreichenden Zielen als auch an den Belangen der Mitarbeiter orientiert.

Die zitierten Aussagen von Mitarbeitern decken sich im Übrigen durchaus mit gängigen wissenschaftlichen Untersuchungen. Dies verwundert kaum, denn Mitarbeiter sind in jedem Falle - ob sie persönlich Führungsverantwortung tragen oder nicht - selbst Experten in Sachen Führung. Schließlich haben irgendwann fast alle Mitarbeiter Erfahrungen mit vorbildlichem oder weniger optimalem Führungsverhalten gemacht.

Als grundlegende Führungskompetenzen hat die Personalberatung Heidrick & Struggles 20 verschiedene Fähigkeiten formuliert, die Grundlage vieler Eignungstests und Interview-Leitfäden bei Einstellungsverfahren sind:

1. **Außenorientierung**

systematisches Beobachten von Entwicklungen, Trends und Impulsen vergleichbarer Organisationen, des Marktes oder der Auftraggeber (ggf. Politik)

2. **Innenorientierung**

systematisches Beobachten der eigenen Organisation und der Entscheidungsträger sowie aktive Impulsgebung an die eigene Organisation

3. **Kundenorientierung**

systematisches Beobachten der Interessen, Bedürfnisse und Trends der internen und externen Kunden sowie Impulsgebung für relevante Produkte/Prozesse

4. **Best-Practice-Orientierung**

beständige Optimierung eigener Produkte/Prozesse anhand von Kennzahlen sowie Vergleich mit relevanten Mitbewerbern oder Vergleichs-Organisationen

5. **Quantifizierungsfähigkeit**

Einsatz analytischer Methoden bei der Erfassung und Beschreibung von Produkten/Prozessen sowie zahlengestützte Bewertung von Alternativen

6. **Strukturierungsvermögen**

Fähigkeit, die grundlegenden Parameter eines Handlungsmodells (Strategie) zu verstehen und prägnant zu beschreiben

7. **Innovationsfähigkeit**

Vermögen, Strukturen und Prozesse neu zu durchdenken und basierend auf gezogenen Schlussfolgerungen im Verantwortungsbereich zu aktualisieren

8. **Zielorientierung**

Visionen und Ziele prägnant, nachvollziehbar und operationalisierbar zu formulieren und Mitarbeitern und Kollegen verständlich zu erklären

9. **Multiplikatorenengewinnung**
Begabung, Mitarbeiter, Kollegen oder Vorgesetzte von den eigenen Visionen und/oder Zielen zu überzeugen und für die Mitarbeit zu gewinnen

10. **Begeisterungsfähigkeit**
Fähigkeit, unabhängig von Sachthemen - d.h. im Wesentlichen gestützt auf die eigene Person - Zustimmung und Gefolgschaft von Dritten zu erwerben

11. **Beobachtungsfähigkeit**
Sammeln von Informationen über zwischenmenschliche Situationen, an denen man selbst beteiligt ist sowie das Erkennen eigener Verhaltensmuster

12. **Mitteilungsfähigkeit**
Gabe, sich gegenüber verschiedenen Auditorien und Situationen verständlich zu machen und sowohl sachliche als auch emotionale Inhalte zu transportieren

13. **Reflexionsvermögen**
Talent, das eigene Führungsverhalten sowie dessen Wirkung auf die Umwelt (er-)kennen und dieses Wissen auf dem neusten Stand halten zu können

14. **Beziehungspflege**
Aufbau und Pflege von langfristig angelegten Kontakten (auch) ohne unmittelbaren Zweck innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation

15. **Delegationsfähigkeit**
Talente, Vorlieben, Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter individuell einschätzen zu können und passende Aufgaben mit entsprechenden Mitteln zu übertragen

16. **Mitarbeiterentwicklung**
Bestreben, mittel- und langfristig das volle und persönliche Leistungspotenzial jedes/r Mitarbeiters/in zu erkennen, zu fördern und zu aktivieren

17. **Teamführung**
Fähigkeit, eine Gruppe von Menschen zu einer Form von Zusammenarbeit zusammenzuführen, deren Ergebnis mehr als die Summe aller Einzelleistungen erbringt

18. **Leistungssteuerung**
Etablierung und Anwendung von Systemen der quantitativen Messung von (Zwischen-) Ergebnissen; Erkennen von Leistungsgrößen und Einleitung von Korrekturmaßnahmen

19. **Entscheidungssteuerung**
beschreibt das bei der Vor- und Nachbereitung bzw. bei der Durchführung von Entscheidungen gezeigte Verhalten und dem zugrundeliegende Methoden auch in zeitlicher Hinsicht

20. **Selbststärke**
emotionale Belastbarkeit und innere Autonomie einer Führungskraft, insbesondere in Krisensituationen, sowie die Fähigkeit, eine (ggf. kontroverse) Position einzunehmen

Abb. 3: Die 20 Führungskompetenzen nach Heidrick & Struggles

Gegenüber dieser eher akademischen Beschreibung von Führungskräfte-Kompetenzen sind in den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts die beiden amerikanischen Autoren W. Bennis und B. Nanus in einer empirischen Untersuchung erfrischend empirisch und pragmatisch vorgegangen. Sie wählten 80 repräsentative, erwiesenermaßen erfolgreiche Führungskräfte aus verschiedenen Branchen aus. Hierzu gehörten Geschäftsführer aus dem Bereich mittelständiger Unternehmen, CEOs von großen amerikanischen Kapital-Gesellschaften, Manager von Non-Profit-Organisationen sowie renommierte Dirigenten, die als Leiter eines Symphonieorchesters auch eine Führungsfunktion ausüben. Gemessen an ihren Aufgaben und Zielen, wie Rendite, Wachstum, Bekanntheitsgrad, Marktposition, Besucherzahlen, etc. waren alle teilnehmenden Führungskräfte objektiv und nachweisbar erfolgreich.

In ihrer Untersuchung interviewten die beiden Autoren die ausgewählten Führungskräfte und fragten, mit welchen Verhaltensweisen und Einstellungen sie sich selbst ihren Führungs-Erfolg erklären würden. Der Vollständigkeit halber interviewten die Autoren in einem zweiten Durchlauf repräsentative Mitarbeiter dieser Führungskräfte mit der gleichen Fragestellung. Das Ergebnis der Untersuchung überraschte selbst die Autoren nach eigener Darstellung: Die befragten Führungskräfte waren bezüglich ihres Kommunikationsverhaltens, ihrer Wirkung nach außen (introvertiert vs. extrovertiert) als auch bezogen auf einzelne Verhaltensparameter durchaus sehr unterschiedlich. Lediglich in vier Unterpunkten zeigten die ausgewählten Führungskräfte Übereinstimmungen.

Diese Fähigkeiten waren:

1. mit einer **Vision** Aufmerksamkeit zu erzielen,
2. **Sinn** durch Kommunikation zu **vermitteln**,
3. eine **Position einzunehmen** und damit Vertrauen zu erwerben,
4. **Entfaltung der Persönlichkeit** zu ermöglichen (bei sich selbst und anderen) im Sinne von:
 - Menschen so zu **akzeptieren**, wie sie sind,
 - an Beziehungen und Problemen gegenwartsbezogen und **lösungsorientiert** heranzugehen,
 - Menschen in der eigenen Umgebung höflich bzw. mit **Respekt** zu behandeln, wie Fremde oder gute Bekannte,
 - Menschen oder Mitarbeitern zu **vertrauen** (trotz des damit verbundenen Risikos),

- (temporär) **ohne Zustimmung und Anerkennung auskommen** zu können: Also den Entzug von Zustimmung und Zuneigung auszuhalten,
- **positiv** zu denken.

(Zitiert nach: W. Bennis / B. Nanus: «Führungskräfte: Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens», Frankfurt 1985.)

Letztlich sind all diese Aufzählungen relevanter Führungskriterien und damit verbundener Führungskompetenzen eine Mischung aus Grundhaltungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, welche erst den Gesamtprozess «Führung» zum Erfolg führen.

Da auch die oben aufgeführten Führungskompetenzen nicht den Prozess, das Verhalten und die beschreibende Kompetenz trennen, sei hier eine schlichte aber möglichst trennscharfe Zusammenfassung fundamentaler Führungskompetenzen versucht (vgl. Abb. 4).

1.4 Motivation: Ein Arbeitsmodell

Gibt es etwa eine bessere Motivation als den Erfolg ?

Ion Tiriac, Tennisspieler, Trainer, Sportmanager

Von Führungskräften wird häufig verlangt, sie mögen ihre Mitarbeiter motivieren. Ob diese Forderung in ihrem grenzenlosen Anspruch so realistisch gestellt ist, darf indes bezweifelt werden. Schließlich kann ebenso von jedem Mitarbeiter erwartet werden, dass er seinerseits in Bezug auf die von ihm auszuführenden Aufgaben motiviert ist. Insofern darf der Anspruch eines (fiktiven) Mitarbeiters in Frage gestellt werden, der über seinen Vorgesetzten äußert: «Mein Chef taugt nicht viel, er motiviert mich nicht!».

In jedem vernünftigen und systematisch strukturierten Einstellungsgespräch wird nicht allein nach der Fachkompetenz gefragt. Erst wenn der Eindruck entsteht, dass der Mitarbeiter für die jeweilige Stelle und die damit verbundenen Aufgaben tatsächlich motiviert erscheint, kommt es zur Einstellung. Wird somit angenommen, dass jeder Mitarbeiter von Beginn

Kompetenz	Verhaltensaspekte	Prozess
Vision und Ziele herausarbeiten	Mitarbeiter in Zielfindung und Entscheidungen einbeziehen; mit Mitarbeitern Ziele vereinbaren und Erfüllung verfolgen	motivieren
informieren	Offensiv über Sachverhalte, Rahmenbedingungen, Entwicklungen, Erfolge berichten	
kommunizieren	Motivieren und darstellen, warum, was, wie, zu welchem Ziel führt («Sinn» vermitteln). Wertschätzung zeigen	
situativ führen	Je nach Situation und Mitarbeiter differenzierte Führungsstile anwenden: anweisen, überzeugen, partizipieren, delegieren	steuern
Ich-Stärke zeigen	In der Lage sein, notfalls auch unliebsame Entscheidungen nachhaltig umzusetzen. («Everybody's darling is everybody's fool!»)	
bewusst wahrnehmen	Sorgfältige Diagnose des Status quo, Ziele durch systematisches Controlling objektivierbar machen, z. B. durch «Balanced Scorecard»	
eigene Einstellungen kritisch reflektieren	Sich (auch von eigenen Mitarbeitern) beraten lassen, andere Sichtweisen tolerieren und ggf. prüfen, kritikfähig sein und bleiben	gestalten
den Weg (zum Ziel) bereiten	Werkzeuge der effizienten Problem- und Konfliktlösung anwenden können oder diese zumindest initiieren Wandel gestalten Innovation ermöglichen, «Changemanagement» beherrschen	
Personal entwickeln	richtiges Personal auswählen, einarbeiten, fördern und entwickeln.	

Abb. 4: Basale Führungs-Kompetenzen in Abhängigkeit zum Führungs-Verhalten und -Prozess

seines ersten Arbeitstages an seine persönliche Basis-Motivation mitbringt, so muss die Anforderung an Führungskräfte insofern präzisiert werden, als dass es zwar ihre Aufgabe ist, die Basis-Motivation des Mitarbeiters zu erhalten, nicht jedoch, sie erst zu entwickeln oder zu wecken.

Bleiben wir zunächst ganz pragmatisch bei der Frage, welche Faktoren Mitarbeiter motivieren. Was genau bringt sie dazu, trotz des gerade sehr schönen oder schlechten Wetters, trotz Bergen von Arbeit auf dem Schreibtisch und einem üblichen partiellen Mangel an idealen Arbeitsbedingungen morgens aufzustehen und zur Arbeit zu gehen?

Wer Mitarbeiter befragt, was genau sie dazu antreibt, erhält nachfolgende Antworten:

- **Interessantes Aufgabengebiet:** Abwechslungsreiche, interessante Arbeitsinhalte/-themen
- **Sinnhaftigkeit** der Tätigkeit (im Sinne von Nutzen und/oder Wertgehalt)
- **Herausforderungen:** Zeigen können, was man kann / sich fachlich beweisen können
- **Arbeitsklima:** Freundlich, kooperativ, interdisziplinär, teamorientiert
- **Erfolg** (vereinbarte Ziele erreichen)
- **Gute Arbeitsbedingungen:** Räume, Ausstattung, Geräte, etc.
- **Entwicklungsmöglichkeiten:** Aufstiegsmöglichkeiten, Weiter- und Fortbildung
- **Gehalt:** Angemessene Grundvergütung und ggf. Möglichkeiten von Leistungszulagen
- **Sicherheit des Arbeitsplatzes**
- **Selbstbestimmtes Arbeiten:** Persönliche Freiheitsgrade bei der Einteilung der Arbeit
- **Entscheidungsbefugnisse**
- **Wertschätzung:** Anerkennung bzw. Lob für erfolgreiches Arbeiten
- **Verbindlichkeit** der Zusagen des Chefs oder Arbeitgebers

Diese Antworten wurden über Jahre hinweg speziell auf Führungsseminaren gesammelt, an denen neben Nachwuchsarbeitskräften auch erfahrene Führungskräfte bis hin zu Vorständen oder Geschäftsführern beteiligt waren. Es darf also vermutet werden, dass diese Motivationsfaktoren für Mitarbeiter aller Hierarchieebenen von Bedeutung sind.

In der Fachliteratur zur Motivation im Arbeitskontext finden sich ähnliche Resultate mit der Empfehlung, in den Unternehmen und Arbeitsbereichen entsprechende Motivatoren zu nutzen und zu pflegen. (vgl. Abb. 5)

So zutreffend die Darstellung von Motivatoren auch sein mag, so sehr fehlt für die Praxis ein Arbeitsmodell, das alle drei Führungskomponenten:

- **Grundhaltungen** im Sinne von Überzeugungen bzw. Einstellungen
- **Wissen**
- **Fähigkeiten** im Sinne von Verhaltensweisen

so zusammenfasst, dass die drei dargestellten Führungsprozesse: Motivieren, Steuern und Gestalten darin enthalten sind.

Nr.	Prinzip / Führungsverhalten	Motivatoren
1.	Einige Kontrollen abschaffen, aber Verantwortung beibehalten	Verantwortung und persönliche Leistung
2.	Verantwortung der Einzelnen für ihre Arbeit ausdehnen	Verantwortung und Anerkennung
3.	Mitarbeitern eine zusammenhängende Aufgabe zuteilen	Verantwortung, Leistung, Anerkennung
4.	Mitarbeitern mehr Befugnisse und Entscheidungsfreiheit geben	Verantwortung, Leistung, Anerkennung
5.	Periodische Berichte auch an Mitarbeiter (nicht nur an Vorgesetzte)	Interne Anerkennung
6.	Schwierige und neue Aufgaben einführen	Entwicklung und Lernen
7.	Einzelne Mitarbeiter durch spezielle Aufgaben zu Experten machen	Verantwortung, Entwicklung, Aufstieg

Abb. 5: Entscheidende Motivatoren im Arbeitskontext.

Variert nach: Frederick I. Herzberg et al: Motivation to Work (Reprint 1993).

Im Folgenden wird deshalb ein Motivationsmodell für den Arbeitskontext in Organisationen und Unternehmen beschrieben, das all diese Komponenten enthält und eine Verbindung zu den wesentlichen Führungsinstrumenten schafft:

Mitarbeitergespräche	als Kommunikationsinstrument,
Zielvereinbarungen	als Motivations- und Controlling-Instrument,
Leistungsorientierte Vergütung	als Motivationsinstrument,
Personalentwicklung	als Motivations- und Entwicklungsinstrument.

Diesem Modell (vgl. auch: Haller, R.: Mitarbeiterführung in Wissenschaft und Forschung, Berlin 2007) sind folgende **Grundhypothesen und Schlussfolgerungen** zu Grunde gelegt:

1. Ein wichtiges Motivationsmerkmal ist die **Anerkennung**, ein weiteres der **Erfolg**. Wertschätzung, Anerkennung oder Lob setzen ihrerseits Erfolg als notwendige Voraussetzung voraus: Ohne Erfolg ergibt sich keine echte Wertschätzung, denn emotionale Zuwendung allein kann die **erfolgsbezogene Anerkennung** nicht ersetzen.
2. Erfolg bedeutet nichts anderes, als ein selbst oder gemeinsam definiertes (ggf. auch ein vorgegebenes) **Ziel** zu erreichen. Wer Wertschätzung und Anerkennung anstrebt, wird somit gefordert sein, Ziele objekti-

vierbar und messbar («operationalisierbar») zu definieren und diese - für sich und andere sichtbar - zu erreichen. **Herausforderung** ist in diesem Kontext ein Qualitätsmerkmal für das angestrebte Ziel.

3. Auch das **Gehalt** - von vielen Arbeitnehmern neben seiner Bedeutung für Grundversorgung und Lebensqualität vor allem als Anerkennung für Kompetenz und Leistung bewertet - ist damit indirekt von der Erreichung bestimmter Erfolgsparameter abhängig. Es wird als «**materialisierte Anerkennung**» wahrgenommen und als rein «extrinsische Motivation» in der Motivationspsychologie häufig unterbewertet.
4. Zielerreichung ist stets verknüpft mit **Sinnhaftigkeit**. Ziele zu erreichen, die als nicht relevant oder nützlich gesehen werden können, motivieren kaum, nur kurzfristig oder gar nicht. Führungstheoretiker sprechen deshalb von **Sinn-Vermittlung** als dem höchstmöglichen Führungsziel. Insofern ist Sinnhaftigkeit ein Synonym für die persönliche **Identifikation** mit dem Arbeitsinhalt und -ziel.
5. **Selbstständigkeit** und das Angebot von **Freiheitsgraden** und **Entscheidungsbefugnissen** sind entscheidend, weil die Zielerreichung erst dann mit der eigenen Bestätigung einher gehen kann und zur Selbst-Bestätigung wird. Sie sind somit Wegbegleiter dessen, was in der Psychologie als «Selbstwirksamkeit» bezeichnet wird. Dies bedeutet für den Einzelnen: «Die Zielerreichung ist wirklich mir persönlich zuzuschreiben, weil ich den Weg eigenständig und selbstverantwortlich habe gehen können.» Rigide Vorgaben, starre Vorschriften oder Gängelungen setzen dieses Selbstwirksamkeits-Erleben außer Kraft.
6. Motivationsfaktoren wie **Arbeitsklima** oder **Arbeitsbedingungen** (Ressourcen) stellen essenzielle Hilfsfaktoren (sekundäre Motivation) dar, die den Weg zum Ziel effizienter und emotional angenehmer gestalten.

Hieraus ergibt sich folgendes Motivationsmodell für den Führungskontext:

1. Motivation speist sich (u.a.) aus sinnhafter, erfolgreicher Arbeit und dem sich daraus ergebenden Erfolg.

2. Nachhaltige Motivation entsteht nur, wenn sowohl das Ziel als auch der Weg dorthin hinreichend motivierende Kriterien erfüllen.



Abb. 6
Erfolg bedeutet: Zielerreichung. Dabei ist der Weg zum Ziel erfahrungsgemäß in der Theorie meist anders als in der praktischen Umsetzung.



Abb. 7
Verbindung der Motivationsfaktoren aus den Bereichen Weg und Ziel.

Damit ergibt sich im Kontext der Führungsaufgabe folgendes Gesamt-Modell:



Abb. 8: Das Gesamtmodell zur Entstehung von Motivation im Arbeitskontext.

Kommen wir unter Zugrundelegung dieses Modells noch einmal zurück auf unsere Eingangsfrage, was genau Mitarbeiter verschiedener Hierarchiestufen von ihren Führungskräften erwarten.

Wir haben aufgezeigt, dass viele Mitarbeiter aus Motivationsmangel in die «Innere Kündigung» verschwunden sind. In der zitierten GALLUP-Studie wurde deshalb eine Aussage besonders hervorgehoben: «Viele Beschäftigte wüssten nicht, was von ihnen erwartet werde.» Mit anderen Worten: Viele Mitarbeiter kennen offensichtlich ihre Ziele nicht genau.

Das o.g. Arbeitsmodell legt dagegen nahe, dass zur Erfolgserreichung ein definiertes Ziel notwendig ist. Wo es fehlt, kann sich kein vorzeigbarer Erfolg einstellen und ohne Erfolg bleiben zwangsläufig Anerkennung und Wertschätzung aus. In der Tat verhält es sich mit der Klarheit von Zielen und zielorientiertem Verhalten wie mit einem Beispiel von Orientierungslosigkeit aus der Literatur:

Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen.

Mark Twain (aus: «Die Abenteuer des Huckleberry Finn»)

Im folgenden Abschnitt wird aufzuzeigen sein, wie essenziell die Zielplanung auch im strategischen Sinne für jedes Unternehmen und ebenso jede (Non-Profit-)Organisation ist.