

# Führungsstil und -technik

Attila Oess, Dipl. sc. pol., MBA INSEAD

erschienen in: Menschenführung/Managementtechnik Gw 1/80

## I. Das Problem Führungsstil

In den letzten Jahrzehnten hat das Interesse um die Frage, wie man die verschiedenen Verhaltensweisen von Führungskräften erklären und verbessern kann, immer stärker zugenommen.

Die Ergebnisse, die viele Sozialpsychologen und Soziologen zu Tage gebracht haben und die heute überwiegen, sind jedoch kaum als befriedigend zu bezeichnen, da sie den Führungsstil fast ausschließlich aus einer Gruppensituation erklären. Führung ist nach ihrer Auffassung, nicht die Funktion oder die Verhaltensweise eines einzigen Individuums, sondern auf die ganze Gruppe verteilt. Jeder kann danach einmal Führer einer Gruppe sein. Man muß nur die richtigen Funktionen ausüben, um sich den ständig wechselnden Situationsforderungen anzupassen. Sicherlich ist ein wahrer Kern darin enthalten, jedoch würde dies bedeuten, daß Führungskräfte ihre Meinungen und Ideale so bereitwillig und leicht wechseln, wie ihre Hemden.

Wie die Praxis zeigt, ist das Problem jedoch nicht ganz so einfach. Der Grund kann ganz einfach darin gesehen werden, daß das Verhalten eines Menschen das Produkt einer Geschichte, nämlich der Lebensgeschichte des Einzelnen ist.

Diese Anschauung wurde durch klinische Untersuchungen und durch eine brillante Theorie von S. Freud zum ersten Male formuliert und führte so zu einem neuen und besseren Verständnis des Menschen.

## II. Der Führungsstil und seine Elemente

Auf Unternehmen übertragen, bedeutet dies u. a., daß alle Organisationen Neuaufgaben oder Spiegelungen der Familienstruktur eines bestimmten Kulturkreises sind. Der charakteristische Führungsstil einer Organisation entspricht demzufolge dem Führungsstil, der in den Familien der leitenden Mitarbeiter erfahren wurde. Dieser wiederum wird durch 2 Elemente bedingt:

### 1. Dem Individuellen Element

Der Führungsstil in einer Familie bzw. der einer bestimmten Person kann auf vier grundlegende Persönlichkeitsstrukturen bzw. ihr Zusammenwirken zurückgeführt werden:

- die sachorientierte Struktur
- die menschenorientierte Struktur
- die starre, prinzipielle Struktur
- die flexible, pseudoreale Struktur

Selbstverständlich hat fast jeder Mensch von jeder Struktur etwas mitbekommen. Er hat jedoch immer eine dominante Struktur. Diese Mischung in dieser Struktur macht dann die Einzigartigkeit seiner Persönlichkeit aus.

Die Persönlichkeitsstrukturen sind Ergebnisse der Entwicklung während der formenden Jahre (Geburt bis zum 6. Lebensjahr etwa), die dann weiter ergänzt und verfestigt werden. Entsprechend einem biologischen Zeitplan konzentrieren sich Spannungen, Frustration und Befriedigung um jeweils verschiedene Körperbereiche (intentional, oral, anal, genital) und um die, in dieser Entwicklungsstufe bestehenden Beziehungen zu Vater und Mutter. Während der Einzelne heranreift und die Konflikte zwischen biologischen Spannungen und der Realität des menschlichen Lebens meistert, nehmen die Eigenschaften seiner Persönlichkeit Form und Substanz an. Diese Eigenschaften werden dann in die späteren Lebensaufgaben übertragen und bedingen dort den relativen Mißerfolg oder Erfolg des Reifeprozesses.

Damit soll jedoch nicht gesagt werden, daß die Entwicklung eines Menschen jemals abgeschlossen ist, sondern nur, daß die früheren Jahre sehr entscheidend sind.

## 2. Das gesellschaftliche Element

Der Führungsstil einer Familie bzw. einer Person wird weiterhin beeinflusst durch die Werte, die in vielen Familien unseres Kulturkreises den Kindern oft indirekt vermittelt und somit zu ihrem Ich-Ideal werden. Für einige der wesentlichen deutschen Grundwerte, d. h. für das Ich-Ideal für viele von uns, halte ich z.B. folgende Wertvorstellungen:

- Verantwortungsbereitschaft
- Zuverlässigkeit
- Leistungsbereitschaft und Fleiß
- Loyalität
- Zusammenhalt und Integrität

Für das Problem des Führungsstils ergeben sich darauf eine Reihe von Implikationen.

Offensichtlich kommen Menschen, die in einer derartigen Kultur aufgewachsen sind, mit Erwartungen in die Unternehmen, daß die Führungskräfte sich ebenfalls nach diesen Werten verhalten. Diese jungen Menschen erwarten demzufolge, daß sich entsprechend der Vorerfahrung in ihren Familien, diese Führungskräfte als Vorbilder oder Identifikationsmodelle für diese Grundwerte anbieten werden. Sie werden uns nicht nur bei der Erreichung dieser ihrer Ziele d.h. ihres Ich-Ideals, sondern auch in der erfolgreichen Bewältigung ihrer Umwelt unterstützen, damit sie sich für die Organisation und für sich selbst entwickeln können.

Auf diese Weise bringen sie unbewußte psychologische Verträge mit in die Organisation, deren Inhalt eigentlich eine Neuauflage ihrer Erfahrungen in

der Familie sind und die Klauseln von beiden Seiten zu erfüllende Beiträge enthalten.

Sicherlich können Sie sich die Konflikte ausmalen, die dadurch entstehen, daß viele Menschen nicht das antreffen, was sie erwartet haben, wenn sie z.B. auf zu harte, zu autoritäre oder zu weiche Führungskräfte stoßen, auf Strukturen, die ihnen keinen Raum für ihre eigene Entwicklung geben oder, wenn z.B. einige der Grundwerte wie beispielsweise Leistungsbereitschaft durch neue Strömungen in der Gesellschaft durch „die Linke“ in Frage gestellt werden.

### 3. Die ideale Führungskraft

Aus dem oben Gesagten lassen sich Hinweise über die ideale Führungskraft gewinnen. Danach hat die souveräne Führungskraft eine solide Identifikation mit ihrem Vater und anderen kompetenten Vorbildern, einschl. seiner Mutter. Er fühlt sich und seine Vorbilder vom Elternteil des anderen Geschlechts akzeptiert.

Diese Zufriedenheit mit sich selbst, die die Basis für Flexibilität darstellt und der darauf beruhenden Kompetenzen wie z.B. Selbstsicherheit, Selbstbewußtsein und Selbstvertrauen, erlauben ihm später die Autorität seines Vaters auszuüben, um damit die Fähigkeiten und Talente seiner Mitarbeiter zu entwickeln, ohne dabei Angst vor Rivalität zu haben. Demzufolge fühlt sich die ideale Führungskraft nicht als Opfer einer feindlichen und bedrohenden Welt. Sie tut, was sie tut, mit Freude. Ihr Führungsstil ist kein Überzieher, den wann immer sie will, ablegen kann, sondern ein integrierter Bestandteil ihrer Persönlichkeit und damit durchgängig von Familie zu Betrieb. Die Führungskraft verkörpert im Betrieb nichts anderes als in der Familie. M. a. W. sie verhält sich so, wie sie ist, was bedeutet, daß sie in der Lage ist, sich selbst zu akzeptieren in ihren Stärken und Schwächen.

Der Umgang mit der Macht ist ebenfalls kein Problem für sie. Die Führungskraft scheut sich nicht vor dem Gebrauch ihrer Macht, entschuldigt sich nicht dafür oder fühlt sich etwa dabei schuldig, sie benutzt sie aber auch nicht als Mittel zur eigenen Befriedigung. Macht ist kein Selbstzweck für sie.

Menschen, die wie z.B. Churchill von ihren Eltern nicht akzeptiert, bestätigt und geliebt wurden, werden Schwierigkeiten mit ihrer Rolle als Führungskraft haben, weil sie sich unbewußt schwach, unfähig und mit einem geringen Selbstbewußtsein ausgestattet empfinden. Aus diesem Grunde fühlen sie sich zur Macht förmlich getrieben, um ihre Hilflosigkeit, ihre Rivalen und die feindliche Umwelt zu bezwingen. Von Churchill wird ja auch berichtet, daß er von seinen Klassenkameraden als gehänselter und verprügelter Schuljunge einmal ausrief: „Eines Tages, wenn ich ein großer Mann bin, werde ich euch alle dafür bestrafen.“

Menschen dieser Art empfinden das hierarchische, bürokratische Modell als ein ausgezeichnetes Machtinstrument, dessen Starrheit, der ihrer eigenen Persönlichkeit und dessen Kontrollmechanismus, ihrem eigenen

*„Weltklasse Leistungen in Produktivität,  
Qualität und sozialer Kompetenz  
durch KAIZEN-Methoden:  
Lean Production (JIT), TQM,  
TPM und SOSCOT“*

„Weltklasse Leistungen in Produktivität,  
Qualität und sozialer Kompetenz  
durch KAIZEN-Methoden:  
Lean Production (JIT), TQM,  
TPM und SOSCOT“

Bedürfnis nach Situationskontrolle entspricht. Führungskräfte mit diesen Eigenschaften können nicht flexibel sein, haben Schwierigkeiten zu delegieren, um die immer wichtiger werdenden menschlichen Probleme zu lösen.

Sie haben die Neigung, ihre eigenen Motive auf ihre Mitarbeiter zu projizieren. Sie erleben ihre Mitarbeiter als Rivalen und immer auf dem Sprung, die Macht zu ergreifen. Konsequenterweise gefallen sie sich in einer übermännlichen Führungsrolle, aus der heraus sie ihren Mitarbeitern zeigen wollen, was eine „Harke“ ist, was erfolgreiche Führung ist, wie Mitarbeiter in Form und manipuliert werden. Wer dies nicht kann, ist schwach, unfähig und feminin.

M.a.W. diese Führungskräfte sind unfähig, die für das kooperative Funktionieren notwendige gegenseitige Abhängigkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu berücksichtigen. Damit geben sie den Mitarbeitern keinen Raum und keine Möglichkeit sich zu entwickeln.

### III. Führungstechnik – die Funktion der Führung

Die eben beschriebenen individuellen Elemente des Führungsstil, die die jeweilige Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft ausmachen, bestimmen nun darüber, wie die verschiedenen Funktionen der Führung nach Intensität und Zusammensetzung ausgeübt werden. Diese Funktionen, so wurde durch zahlreiche Forschungen ermittelt, müssen ausgeführt werden, um eine Organisation erfolgreich zu führen.

Zu diesen Führungsfunktionen gehören:

#### 1. Die Führungskraft muß die Organisation auf ihre Aufgabe hin ausrichten und ihren Zusammenhalt gewährleisten.

Vielleicht ist diese Funktion sogar die wichtigste und zentralste, die eine Führungskraft zu erfüllen hat. Allererste Aufgabe danach ist es, den Zweck einer Organisation zu definieren, indem die Führungskraft sein eigenes Ich-Ideal in bezug auf die Organisation vorstellt. M.a.W. sie muß klarstellen, was sie während ihrer Amtszeit erreichen, auf was sie zurückblicken will oder was sie auf ihrem Grabstein eingemeißelt haben möchte. Zweifelsohne handelt die Führungskraft unbewußt nach diesen Impulsen. Wenn sie sich diese jedoch bewußt machen würde und ihre Mitarbeiter zu gleichem ermuntern könnte, dann wäre die daraus resultierende Kombination eine Fixierung des organisatorischen Zwecks und der Aufgabe, die alle Mitglieder der Unternehmung auf ein gesetztes Ideal hin vereinen könnte.

Diese Aufgabe der Definition des Zwecks bezieht sich jedoch nicht nur auf den Leiter einer Unternehmung, sondern auch auf den Vorgesetzten einer organisatorischen Einheit.

Sobald diese Zwecke einmal bestimmt und schriftlich niedergelegt sind, werden sie zu einer Art Unternehmenscharta, auf deren Basis dann die Unternehmensziele abgeleitet werden können.

Für die Mitarbeiter, die diese Zwecke akzeptiert haben, werden sie dann zu mächtigen Identifikationsobjekten. Nur sehr wenige Unternehmen haben bisher diesen Prozeß der Bestimmung der Zwecke einer Organisation als Führungsinstrument zur Verbesserung der Motivation der Mitarbeiter erkannt. Ein Blick in die Öde und formalistische Realität der Führungsgrundsätze und -richtlinien vieler Unternehmen zeigt, daß sie in der Regel nicht von den Betroffenen selbst, sondern von irgendeiner externen Abteilung wie z.B. Organisation, Führungsstab oder sogar Berater erarbeitet und übergestülpt wurden.

Bei der Zielformulierung ist darüber hinaus darauf zu achten, daß, um die Forderungen des Ich-Ideals zu befriedigen, die Ziele hoch und in Schritten erreichbar angesetzt werden müssen, so daß für die Mitarbeiter immer sinnvoll erscheint, sich in Zielrichtungen zu bewegen.

## **2. Die Führungskraft muß unter vernünftigen und flexiblem Einsatz ihrer Macht die organisatorischen Probleme lösen, indem sie Energien und Ressourcen ihrer Mitarbeiter mobilisiert.**

Sie tut dies in der gleichen Art wie ein Vater, der seine Familie und seine Kinder fördert:

- sie konfrontiert ihre Mitarbeiter mit den Realitäten, denen die Organisation nach außen gegenübersteht
- sie macht ihnen klar, was ihre Aufgabe gegenüber dem Wettbewerb ist
- sie unterstützt die Mitarbeiter in ihrem Lernprozeß die Umwelt zu bewältigen und sich ihr anzupassen
- sie schließt sie in den Entscheidungsprozeß im Rahmen ihrer Fähigkeiten, ihres Wissen und ihrer Erfahrung ein
- sie verhilft ihnen zu einem klaren Bild von den Realitäten der Organisation, ihrer Abteilung, ihrer Rolle und Person zu gelangen (nach innen)

Die Führungskraft ist das Zentrum ihrer Abteilung oder ihrer Organisation, um das herum alle arbeiten.

Darüber hinaus muß sie in der Lage sein, Agression und Rivalität anzunehmen und kreativ zu verarbeiten, indem sie die damit verbundenen Energien und das Kreativitätspotential in den Problemlösungsprozeß einbringt. Damit ist sie gleichzeitig ein Modell, ein Vorbild, ein Lehrer, ein Vater, ein Moderator und ein Schiedsrichter. Sie steht für Verantwortung, Integrität und den kreativen Umgang mit Macht. Genau wie sie auf jedes ihrer Kinder speziell eingehen muß, tut sie dies auch für ihre Mitarbeiter.

*„Weltklasse Leistungen in Produktivität,  
Qualität und sozialer Kompetenz  
durch KAIZEN-Methoden:  
Lean Production (JIT), TQM,  
TPM und SOSCOT“*

### 3. Die Führungskraft muß bestimmte Mitarbeiterbedürfnisse befriedigen

Vor allem muß sie 3 Arten von Mitarbeiterbedürfnissen befriedigen:

#### a. Abhängigkeitswünsche

Jeder Mensch hat Abhängigkeitswünsche. Am intensivsten treten diese in der Kindheit und im Alter zu Tage. In einer Organisation können diese Bedürfnisse am besten durch strukturgebende Instrumente, die selbstverständlich Inhalt der Führungsgrundsätze einer Unternehmung sein sollen, erfüllt werden. Zu diesen Instrumenten gehören u.a.:

- eine vernünftige und genaue Aufgabenbeschreibung
- eine klare, schriftlich fixierte Organisationsstruktur
- klare, schriftlich niedergelegte Informationssysteme
- mitarbeiterbezogene Führung
- angemessene Einführung neuer Mitarbeiter
- funktionale Regeln und Politik
- angemessene AT-Leistungen
- fördernde persönliche Beziehungen

#### b. Bedürfnis nach Entwicklung und Reife

Jeder Mitarbeiter möchte in der Organisation seine Fähigkeiten und Möglichkeiten zu einer reifen Persönlichkeit weiterentwickeln.

#### c. Bedürfnis nach erfolgreicher Bewältigung des eigenen Schicksals

Gleichzeitig möchten viele Mitarbeiter möglichst nahe an ihr eigenes Wunschbild bzw. an ihr Ich-Ideal kommen und Einfluß auf ihre Karriere sowie ihr eigenes Schicksal nehmen. Jeder möchte das Gefühl haben, das eigene Leben in einem bestimmten Ausmaß selbst gestalten zu können.

### 4. Die Führungskraft benötigt dazu folgende Kompetenzen:

#### a. Leistungskompetenz

Die Führungskraft muß in der Lage sein, sich und die Organisation im Wettbewerb zu behaupten, sie und sich erfolgreich anzupassen m.a.W. die Umwelt erfolgreich bewältigen.

Ein Überziehen dieser Kompetenz, ohne Rücksicht auf Ausgleich und Sachlichkeit führt schnell zum charismatischen Führer, der nur seine eigenen Interessen verfolgt und oftmals seine Organisation im Chaos zurückläßt.

*„Weltklasse Leistungen in Produktivität,  
Qualität und sozialer Kompetenz  
durch KAIZEN-Methoden:  
Lean Production (JIT), TQM,  
TPM und SOSCOT“*

„Weltklasse Leistungen in Produktivität,  
 Qualität und sozialer Kompetenz  
 durch KAIZEN-Methoden:  
 Lean Production (JIT), TQM,  
 TPM und SOSCOT“

## b. Technische Kompetenz

Die Führungskraft muß die technischen Kenntnisse besitzen und die damit zusammenhängenden Prozesse kennen, die für den Erfolg der Produkte oder Dienstleistungen der Unternehmung wichtig sind.

Extreme Ausprägung dieser Kompetenz können die Anpassung dieser Prozesse an neue technische Entwicklungen verhindern und so zu technischen Lücken und damit Wettbewerbsnachteilen führen.

## c. Menschliche Kompetenz

Die Führungskraft muß Gruppenprozesse diagnostizieren, Gruppenscheidungen treffen, Außenseiter integrieren, persönliche Beziehungen gestalten, Konflikte lösen, sich kooperativ und kommunikativ verhalten können.

Führungskräfte, die nur diese Fähigkeit besitzen, sind oft zu nett und zu weich. Sie können niemandem weh tun und keine hohen Standards für effiziente Arbeit setzen. Sie bringen damit die Mitarbeiter in einen Konflikt, indem sie sie frustrieren. Die Mitarbeiter werden jedoch ihre Frustration nicht los, denn wie können sie einem derartig lieben und netten Menschen wirklich böse sein.

Genauso wie Führungskräfte sich für Wertvorstellungen wie Verantwortungsbereitschaft und Zuverlässigkeit als Verhaltensmodell anbieten müssen, gilt dies auch für die Ausübung der Führungsfunktionen, denn solange Mitarbeiter das Bedürfnis haben, sich weiter zu entwickeln und zu lernen, werden sie versuchen, solche Menschen in ihrem Verhalten zu imitieren, die mehr Macht, größere Fähigkeiten und mehr Erfolg als sie selbst haben. Auf diese Weise folgt jeder irgendeinem Menschen nach, um sich zu verbessern, ohne Rücksicht darauf, welchen Entwicklungsstand er schon erreicht hat. Aus diesem Grunde kann auf die Bedeutung der Identifikation gar nicht oft und intensiv genug hingewiesen werden.

Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, sich mit ihren Vorgesetzten zu identifizieren und von ihnen zu lernen, damit sie in der Lage sind, die Werte und Fähigkeiten zu entwickeln, die für die Organisation und für sie selbst wertvoll, wichtig und erfolgreich sind. Dies gilt übrigens für jede Ebene einer Organisation.

Andererseits darf die Identifikation wieder nicht so weit gehen, daß der junge Mensch zu einem Abziehbild seines Vorbildes wird, was zweifelsohne ein Zeichen von Ich-Schwäche, d.h. von mangelndem Selbstwertgefühl und damit Führungsschwäche wäre.

## IV. Entwicklung des Führungsstils

Abschließend erhebt sich die Frage, wie Führungsstil bzw. -technik in ihren geschilderten Ausprägungen verändert oder verbessert werden können.

Dafür bieten sich vor allem drei Möglichkeiten an:

## 1. Der Mentor

Einerlei was auch immer Management-Kurse lehren und predigen, werden einige Aspekte der Führung eines Unternehmens immer eine Kunst bleiben und deshalb genau wie in der Kunst in einer Meister/Lehrling-Beziehung vermittelt werden müssen. Untersuchungen über den Erfolg von Führungskräften zeigen auch, daß bei zahlreichen bedeutenden Karrieren in der Industrie in den meisten Fällen Führungskräfte oder Vorgesetzte eine Rolle gespielt haben, die wie „ein Vater“ zu der jungen Nachwuchskraft waren. Dies bestätigt eigentlich nur wiederum die Bedeutung, die weiter oben der Führungskraft als Vorbild und Identifikationsmodell zugeschrieben wurde.

Die beste Möglichkeit, den Führungsstil junger Mitarbeiter zu verbessern, besteht demnach darin, sie für eine gewisse Zeit erfolgreichen und guten Führungskräften, also Mentoren, zuzuordnen, wo sie sich das anschauen können, was sie glauben, für eine erfolgreiche Arbeit in der Unternehmung und für sich selbst zu benötigen.

## 2. Entwicklung der Persönlichkeitsstruktur

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, jungen Führungskräften in speziell dafür angelegten Trainings die Möglichkeit zu geben, sich über ihre Persönlichkeitsstruktur, d.h. auch über Stärken und Schwächen klar zu werden und ihnen dabei zu helfen, bestehende Schwächen zu verbessern.

Dazu eignen sich am besten analytische Gruppenseminare wie z.B. SOSCOT oder aber auch gruppendynamische Trainings, wie über Feedback-Prozesse der ausgeübte und nicht ausgeübte Führungsstil eines jeden Teilnehmers –der daran interessiert ist- herausgearbeitet wird. Das Ziel ist, die verschütteten Anteile, die ja brachliegendes Führungspotential darstellen, als Möglichkeit und Chance zur Verbesserung des eigenen Führungsstils zu erkennen und mit Hilfe der Gruppe und des Trainers an konkreten Beispielen zu entwickeln und zu aktivieren.

## 3. Verbesserung der Kompetenzen

Bestandteil der Leitungskompetenz und der technischen Kompetenz sind Kenntnisse und Fähigkeiten auf den verschiedensten Gebieten wie Gruppenarbeit, Marketing, Finanz, Organisation etc. Sie stellen die fachliche Basis des Führungsstils dar. Auch sie lassen sich in speziellen Seminaren, aber auch „on the job“ von jungen Führungskräften erwerben.

Das Angebot, das der Markt hier bietet, ist riesig. Die Unternehmen müssen sich nur das Richtige aussuchen.

Quelle: „Das Neue Erfolgs- und Karriererhandbuch für Selbständige und Führungskräfte“, Verlag: Beste Unternehmensführung, München

Attila Oess, INSTITUT FÜR MANAGEMENT TRAINING, Pulheim