

TRAINING

Magazin für Bildung und Personalwesen

Nummer 4/Juni 2007



Das Pferd als Co-Trainer

WERTE-KOMMUNIKATION: Werte fokussieren und verfolgen
PERSONALWESEN: Trennungsmanagement, Führung, Recht
SPECIAL: Interkulturelle Trainings

Führung – rund um die Zone der Inkompetenz

Vier Dimensionen der Führung

Je nach Situation und Reifegrad der Mitarbeiter erfordert Führung ein unterschiedliches Maß an den Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung, transformatorische und hierarchische Kompetenz, um nicht in die Zone der Inkompetenz abzudriften.

Von Peter Herbek



Das folgende Führungsmodell geht davon aus, dass einerseits unterschiedliche Umfeldsituationen auch unterschiedliche Führungsmuster benötigen und andererseits nicht jede Führungspersönlichkeit in jeder beliebigen Umfeldsituation reüssieren kann.

Wenngleich eine gewisse Bandbreite an Verhaltensmustern für die meisten Menschen individuell variierbar ist, so gibt es doch so etwas wie tiefenpsychologische Typisierungen, welche die Verhaltensbandbreiten begrenzen und deren Überschreitung in der Regel zur Einbuße der eigenen Authentizität führt. Eine tiefenpsychologische Betrachtung dieses Themas wäre zwar reizvoll, würde aber den Rahmen dieses Artikels bei weitem sprengen.

Modelldarstellung

Weitgehend durchgesetzt haben sich in der Führungsdiskussion die beiden unabhängigen Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. In dieser Dualität ist auch der Ansatz der verhaltensorientierten Führung nachvollziehbar, sodass eine individuelle Führungskraft sich in der Regel situativ in diesen zweidimensionalen Spannungsfeldern bewegen kann.

Als dritte Dimension der Führung soll die charismatisch-transformatorische Führung in das Modell aufgenommen werden. Gerade in Zeiten rasanter Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der dadurch notwendigen Anpassungsleistungen der Unternehmen ist die Veränderungskraft eine zunehmend gefragte Führungsdimension. Revolutionäre Veränderungsprozesse erfordern eher ein charismatisch-transformatorisches Führungsverhalten und entsprechend orientierte Führungskräfte. Diese Dimension der Führung wird als transformatorische Kompetenz be-

zeichnet. Der Begriff der Kompetenz spiegelt in diesem Zusammenhang den eigenschaftsorientierten Zugang zu dieser Führungsdimension wider. Die These ist, dass Charisma im wesentlichen keine erlernbare Führungsdimension darstellt, sondern individuelle tiefenpsychologische Muster voraussetzt. Der Glaube an die Überwindbarkeit jedweder Schwierigkeiten und Hindernisse in einer Art und Weise, dass auch die Umgebung diese Annahme teilt, korrespondiert mit individuellen narzistischen Grundtendenzen der Führung.

Die vierte Führungsdimension wird als hierarchische Kompetenz betitelt. Damit wird die Machtdimension der Führung beschrieben, die durch Über- und Unterordnung in der Lage ist, „Belohnungen“ und „Bestrafungen“ durchzusetzen. Diese formal-hierarchische Kompetenz wird also einzelnen Personen in unterschiedlicher Ausprägung durch die Organisation selber zugebilligt und strukturell verankert.

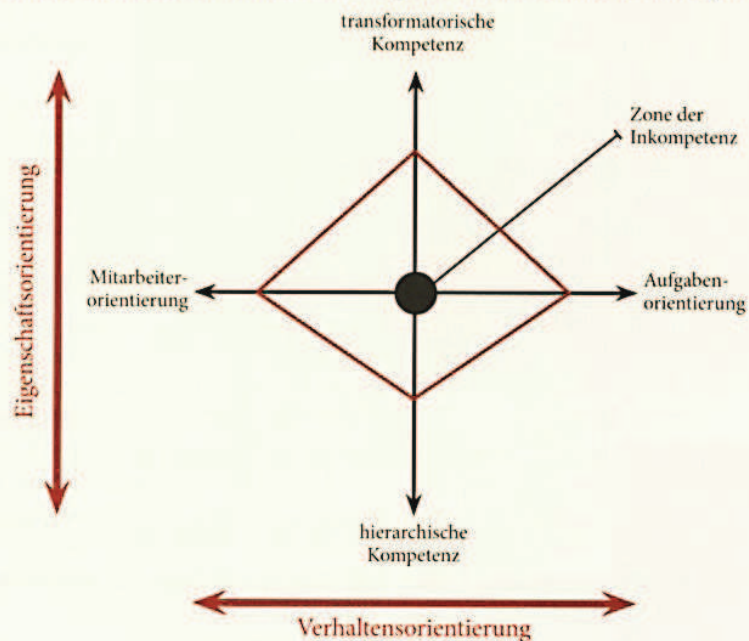
Diese vier Dimensionen der Führung (siehe auch Abbildung 1) stellen weitgehend unabhängige Variablen dar, wobei die These aufgestellt werden soll, dass keine dieser vier Variablen in ihrer Ausprägung nach Null tendieren darf, da sonst die gesamte Führungskompetenz wirkungslos wird. Wenngleich Führung in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden ist und je nach Situation unterschiedlich sein soll, so ist es doch notwendig, dass jede dieser vier Führungsdimensionen existent ist, da sonst Führung zur Inkompetenz degeneriert und ihre Berechtigung einbüßt.

Situationsbezogene Führungsausprägungen

Es stellt sich erstens die Frage, welche unterschiedlichen Führungssituationen zu berücksichtigen sind, und zweitens, wie die vier Dimensionen in diesen jeweiligen Situationen ausgeprägt sein sollen.

Analog dem Reifegrad-Modell nach Hersey/Blanchard wird als eine Situationsvariable der Reifegrad der Mitarbeiter – „Wollen“ und „Können“ – in das Führungsmodell eingebracht. Als weitere neue Situationsvariable soll eine Unterscheidung zwischen einer eher „kontinuierlichen Umfeldsituation“ und einer eher „diskontinuierlichen Umfeldsituation“ der Führung Berücksichtigung finden. Diese Unterscheidung beschreibt einerseits den Veränderungsbedarf in einem Unternehmen bzw. einer

Abbildung 1: Vier Dimensionen der Führung rund um eine Zone der Inkompetenz



Funktionseinheit, der notwendig ist, um sich neuen Gegebenheiten anzupassen und andererseits den Veränderungszeitraum, der dafür zur Verfügung steht. Es kann zwischen evolutionären Entwicklungs- und revolutionären Veränderungsprozessen unterschieden werden. Einerseits lässt sich diese Unternehmenssituation an einzelnen Branchen festmachen, so sind Banken wahrscheinlich eher auf kontinuierliche Unternehmensentwicklung ausgerichtet, während IT-Unternehmen eher mit diskontinuierlichen Unternehmenssituationen konfrontiert sind. Andererseits sind auch die einzelnen Entwicklungsphasen eines Unternehmens – Gründungs- und Pionierphase, Wachstumskrise, Organisationsphase usw. – in dieser Hinsicht unterschiedlich geprägt. So sind beispielsweise Pionierphasen und Wachstumskrisen eher durch diskontinuierliche Unternehmensentwicklung gekennzeichnet, während die Organisationsphase doch eher auf Kontinuität ausgerichtet ist.

Abbildung 2 zeigt die idealtypischen Ausprägungen der vier Führungsdimensionen in diesen acht typischen Kontexten der Führung. Optisch betrachtet repräsentiert im folgenden Modell die Fläche, die zwischen den einzelnen Führungslinien entsteht, die Potenz bzw. die Kraft der jeweiligen Führung. Darüber hinaus sollen auch negative Ausprägungen der jeweiligen Führungsmuster dargestellt werden.

Die **acht Unterkategorien** charakterisieren sich wie folgt (siehe Abbildung 2):

Diskontinuierliche Umfeldsituation:

(1) Mitarbeiter wollen und können nicht – geringer psychologischer und fachlicher Reifegrad der Mitarbeiter.

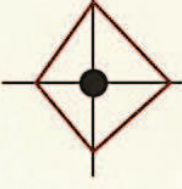
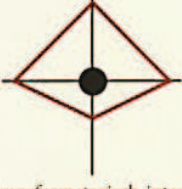


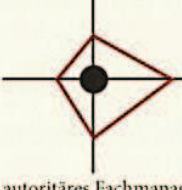
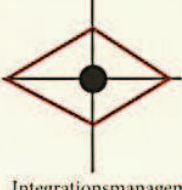
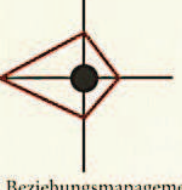

In dieser Umfeldsituation ist eine ausgeprägte Form der charismatischen Führung notwendig. Um die diskontinuierlichen Entwicklungen zu gestalten und zu meistern, gilt es das Unternehmen/betroffene Team durch turbulente Zeiten zu führen und den neuen Gegebenheiten – wenn nötig auch gegen den Willen der Mitarbeiter – kraftvoll anzupassen. Diese Situation erfordert von allen Führungsmustern die am deutlichsten ausgeprägte Führungspotenz, demzufolge ist auch die eingeschlossene Fläche zwischen den Führungsdimensionen am größten.

Situation und Mitarbeiter brauchen also eine klar akzentuierte Führung die „weiß, wo es lang geht“, fachlich kompetent ist und nicht zögert, ihre formale Autorität einzusetzen, um Widerstände innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu überwinden – einer charismatisch-autoritären Führung ist daher hier der Vorzug zu geben.

(2) Mitarbeiter wollen, aber können nicht – hoher psychologischer, aber geringer fachlicher Reifegrad der Mitarbeiter.

Auch hier muss die transformatorische Führungskompetenz sehr ausgeprägt sein, die formale Machtausübung aufgrund der hierarchischen Position kann deutlich zurückgenommen werden. Die Mitarbeiter sind motiviert, doch die fachliche Kompetenz ist nicht ausreichend.

Abbildung 2: Situationsbezogene prototypische Führungsmuster – acht Unterkategorien

MA	wollen und können nicht	wollen, aber können nicht	können, aber wollen nicht	wollen und können
diskontinuierliche Umfeldsituation	 (1) charismatisch-autoritäre Führung	 (2) transformatorisch-integrative Führung	 (3) Transformatorisch-beziehungsorientierte Führung	 (4) transformatorische Führung
kontinuierliche Umfeldsituation	 (5) autoritäres Fachmanagement	 (6) Integrationsmanagement	 (7) Beziehungsmanagement	 (8) Delegationsmanagement

Es gilt daher, ihnen die notwendige Unterstützung zu bieten, ohne die Motivation zu minimieren, indem die aufgaben- und mitarbeiterbezogene Führungsdimension deutlich akzentuiert wird. Diese Form der Führung soll als transformatorisch-integrative Führung bezeichnet werden.

(3) Mitarbeiter können, aber wollen nicht – geringer psychologischer, aber hoher fachlicher Reifegrad der Mitarbeiter.

Insgesamt erscheint eine kraftvolle, visiongetriebene Führung, die hohe soziale Akzeptanz genießt und damit die psychologischen Barrieren überwinden kann und die den Mitarbeitern den notwendigen Entwicklungsraum bei der Erreichung der visionären Ziele lässt, die effizienteste Form der Unternehmensführung zu sein – transformatorische-beziehungsorientierte Führung.

(4) Mitarbeiter wollen und können – hoher psychologischer und fachlicher Reifegrad. Die Mitarbeiter sind in der Lage und Willens, die bestehenden Neuaufgaben und Herausforderungen in hoher Eigenmotivation und hoher fachlicher Qualifikation zu bewältigen. Ein ausgeprägtes zur Schau stellen der hierarchischen Position der Führungskraft wäre eher hinderlich. Notwendig erscheint allerdings aufgrund der diskontinuierlichen Umfeldsituation eine klar visiongetriebene Führung zu sein, die Kraft, Mut und Willen dokumentiert, die anstehende Veränderungs- und Entwicklungsprozesse vorantreibt und damit Orientierung vermittelt – transformatorische Führung.

Kontinuierliche Umfeldsituation:

(5) Mitarbeiter wollen und können nicht

– geringer psychologischer und fachlicher Reifegrad.

Die Situation erfordert eine hohe fachliche Ausprägung der Führung, auch sollte in dieser Situation die hierarchische Kompetenz und damit der Machtanspruch der Führung deutlich akzentuiert werden. Eine fachlich-hierarchische Führungsausprägung ist die effizienteste: autoritäres Fachmanagement.

(6) Mitarbeiter wollen, aber können nicht – hoher psychologischer, aber geringer fachlicher Reifegrad der Mitarbeiter.

Integrationsmanagement ist gefragt. Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung stehen im Mittelpunkt der Führungsaufgabe. Die bestehende Eigenmotivation muss fachlich unterstützt werden, ohne dabei die hierarchischen Machtansprüche allzu deutlich werden zu lassen.

(7) Mitarbeiter können, aber wollen nicht – geringer psychologischer, aber hoher fachlicher Reifegrad.

Die Mitarbeiterorientierung steht im Vordergrund, um damit die psychologischen Barrieren der Mitarbeiter zu erkennen und gemeinsame Lösungsstrategien zu erarbeiten und umzusetzen. Die anderen drei Führungsdimensionen stehen nicht im Mittelpunkt der Betrachtung.

(8) Mitarbeiter wollen und können – hoher psychologischer und fachlicher Reifegrad. In dieser Ausgangssituation scheint eher eine sehr zurückhaltende Form der Führung erfolversprechend zu sein.

In dieser Führungssituation geht es darum, bestehende Kernkompetenzen auszubauen bzw. diese weiterzuentwickeln. Die Führung ist eher auf Delegation als auf Zentralismus aufgebaut. Hier gilt es die latenten

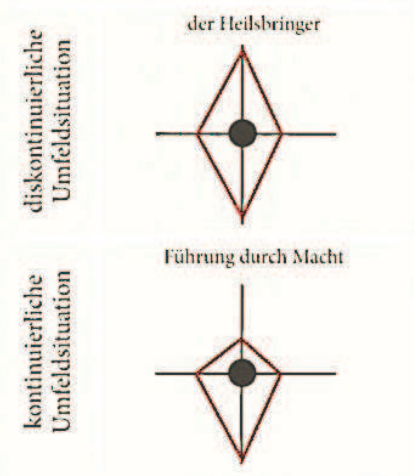
Potentiale der Mitarbeiter zu fördern, sie zur Entfaltung zu bringen und durch vorsichtige Lenkung zum Wohl des Unternehmens einzusetzen. Die eingeschlossene Fläche der Führung ist daher in dieser Situation in der dargestellten Grafik (Abbildung 2) am kleinsten.

Negative Führungsmuster

Abschließend sollen etwaige negative Ausprägungen der Führung, die in der Praxis häufig beobachtbar sind, dargestellt werden. Abbildung 3 zeigt die negativen Tendenzen der Führung bei diskontinuierlicher und kontinuierlicher Umfeldsituation.

Diskontinuierliche Unternehmensentwicklung: Charisma kann als Grenzverhalten definiert werden, das sich durch eine Überzeichnung der prototypischen Führungsmerkmale auszeichnet. So wird „engagiert“ zu „leidenschaftlich“ oder „sicher“ zu „selbstbewusst“. Dieses übersteigerte Verhalten hat aber immer die latente Gefahr in sich zu kippen, so wird dann aus „leidenschaftlich“ „fanatisch“ und aus „selbstbewusst“ „überheblich“. Diese narzisstischen Grundtendenzen der Führung in Verbindung mit hoher formaler Machtausübung lassen auf der sachlichen Ebene potentielle Risiken der Unternehmensentwicklung unbeachtet bzw. drängen diese kraftvoll in den Untergrund und sind aufgrund der fehlenden sozialen Kompetenz gegenüber den Mitarbeitern rücksichtslos in der Umsetzung der eigenen Ziele. Die latente Gefahr der charismatisch-transformatorischen Führung liegt also in der

Abbildung 3: Situationsbezogene prototypische negative Führungsmuster



Dominanz dieser Führungsdimension, die durch hierarchische Machteingriffe unterstützt wird. Weder aufgaben- noch mitarbeiterorientierte Dimensionen werden betrachtet, sondern nur die eigene Vision wird als „Religion“ verkauft und Zuwiderhandeln und abweichendes Verhalten wird unmittelbar und kraftvoll bestraft. Dieses Führungsmuster soll als „Heilsbringer“ bezeichnet werden, was wohl die gefährlichste

Form der Führung darstellt, wie auch die Geschichte deutlich zeigt.

Kontinuierliche Unternehmensentwicklung: Die negative Entwicklungstendenz bei kontinuierlicher Unternehmensentwicklung, wo transformatorische Kompetenz nicht notwendig bzw. nicht erwünscht ist, liegt darin, dass die Führung auch die notwendige fachliche bzw. soziale Kompetenz vermissen lässt, sei es aus Unfähigkeit oder aus Bequemlichkeit und Führung nur mehr auf der hierarchischen Kompetenz beruht. Dieses Führungsmuster soll als Führung durch Macht bezeichnet werden und ist wohl die ineffizienteste Form der Führung und latent in Gefahr, in die Inkompetenz zu versinken, wenn eine der drei sehr schwach ausgeprägten Führungsdimensionen sich zu weit dem „Nullpunkt“ nähert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Führung je nach gegebener Umfeldsituation und Reifegrad der Mitarbeiter ein Wechselspiel der vier Dimensionen der Führung – Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung, transformatorische und hierarchische Kompetenz – erfordert. **T**

Literatur

Herbek, P. (2000): Strategische Unternehmensführung. Wien/Frankfurt

Hersey, B./Blanchard, K. (1993): Management of Organizational Behaviour. Englewood Cliffs

Steyrer, H. (1995): Charisma in Organisationen, Frankfurt/New York

Gastautor:

Dr. Peter Herbek, Geschäftsführender Gesellschafter der WBG (strategische Beratung). Wissenschaftlicher Leiter an der PEF Privatuniversität, Lektor an der Donau-Universität, TU Wien und WU Wien.



Was haben



und



gemeinsam?

www.dpw.at