

Erfolgreich führen – eine Kunst?

Führung in Unternehmen und Hochschulen ist als Thema nach wie vor aktuell. Das liegt zum einen daran, dass erfolgreiche Führung zum Teil einer Art Aura geheimnisvollen Handelns zugeschrieben wird. Zum anderen führen gesellschaftlicher Wandel und neue Generationen in Führungspositionen dazu, dass Führung als konkretes Handeln nichts Statisches sein kann. Zunehmend erkennen Hochschullehrende, dass sie eine stärker gewordene Führungsverantwortung haben, die sie aber selbst bei gutem Willen oft nur nach Gefühl umsetzen können. Eine systematische Ausbildung in Führung haben sie in der Vorbereitung auf ihre Hochschulaufgaben nicht erhalten. Im Hinblick auf die Exzellenz-Initiativen und die dadurch veränderte Wettbewerbssituation der Hochschulen entwickeln sich derzeit erste Angebote für die Neuberufenen – noch ohne erkennbare Systematik. Die erfahrenen Hochschullehrenden jedoch werden in der Regel nicht erreicht, da sie sich weniger angesprochen fühlen. Die Defizite werden hingenommen, denn das Professorenhandeln steht im alten Verständnis genuin unter dem Freiheitsgedanken. In Unternehmen hängt es davon ab, ob wir über Führungskräfte in den Konzernen sprechen oder von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU). Die Großen bieten ihren Nachwuchsführungskräften eine systematische Vorbereitung auf ihre Tätigkeit an und bilden die erfahrenen Führungskräfte weiter. Bei den KMU hängt es von den Firmengründern ab, inwieweit sie die Vorbereitung auf Führung für erforderlich halten. Beiden gemeinsam ist, dass schlechte Führung in der Regel nicht zu geringerer Leistungsvergütung führt.

In der Arbeitshilfe „Erfolgreich führen – eine Kunst?“ erfolgt nach einer Definition von Führung und Werten die Beschreibung von fünf Kategorien professoralen Führungshandelns. Diese werden in ihren Ausprägungsmerkmalen beschrieben. Anschließend wird die Situative Reifegrad-Theorie von Hersey/Blanchard vorgestellt, die verdeutlicht, dass der Entwicklungsgrad der Mitarbeiter auch ein entscheidendes Kriterium für das Führungshandeln und die Wahl bestimmter Führungsinstrumente ist.

Führung – Eine Definition

Führung wird allgemein als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet. Neben Persönlichkeitseigenschaften haben weitere Faktoren eine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche Führung:

- die fachliche Autorität,
- die situativen Bedingungen,
- der Einsatz von Führungstechniken und
- die sozialen Beziehungen.

Das eigene Wertekonzept

Wenn wir uns Führung und Führungsstile anschauen, haben diese immer etwas mit den Werten der Führungskraft und dem Unternehmen oder der Hochschule zu tun. Als Führungskraft brauchen Sie Kriterien, Maßstäbe, Leitlinien, nach denen Sie ihr Handeln ausrichten, bewerten und Entscheidungen treffen.

Werte ...

- sind innere Sinnmuster und Gewissheiten,
- vermitteln uns, was wir für erstrebenswert halten,
- sind übergeordnete „Instanzen“, die uns Orientierung geben,
- befähigen uns, Entscheidungen zu treffen.

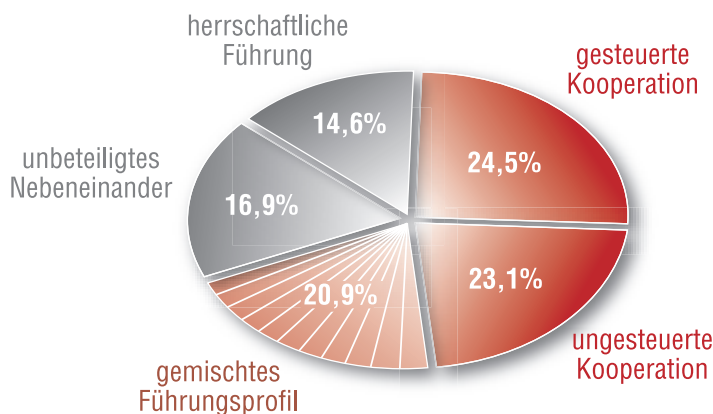
► Werte bestimmen, wie wir Dinge wahrnehmen, beurteilen und wie wir uns verhalten.

Konsequent handeln Ihre Aussagen und ihr Handeln stimmen überein.	Berechenbar sein Auch morgen gilt noch das, was heute vereinbart wurde.
Offen kommunizieren Schaffen Sie eine Kultur, die Transparenz fördert.	Authentisch sein Zeigen auch Sie Gefühle (Freude, Ärger, Frust ...)

Professorale „Führungskunst“

Warum Führung in den Hochschulen eines der wichtigsten Personalentwicklungsthemen sein wird, liegt in den Kernfunktionen von Führung. Personalführung als Part der Hochschulführung rückt aufgrund der veränderten Strukturen in der Zusammenarbeit in den Fokus. Exzellenzcluster auf Zeit, interdisziplinäre Projekte und zunehmende Drittmitelarbeiter erfordern Führungskräfte, die in diesen zeitlich begrenzten Strukturen ausgeprägte Individuen orientieren und leiten. Ihre erste Funktion ist es, den Zusammenhalt und die Loyalität der Gruppe – Kohäsionsfunktion – sicherzustellen. Die zweite Funktion liegt darin, die Gruppenmitglieder zu aktivieren und zu motivieren, gemeinsam die Ziele erreichen zu wollen.

Den Nachholbedarf in diesem Bereich der Personalentwicklung zeigt das Ergebnis einer Studie zu den Führungsstilen von Professorinnen und Professoren. Zunächst ohne Wertung eines „besseren“ oder „schlechteren“ Führungsstils, ist die hohe Zahl der Hochschullehrenden, die ihre Führungsaufgabe nicht wahrnehmen, schon alarmierend. In konkreten Zahlen ausgedrückt, führen von 100 Hochschullehrenden 40 überhaupt nicht.



Quelle: Schmidt, B./Richter, A.: Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. Beiträge zur Hochschulforschung, 31(2009), S.4.

Führungsstile – Ihre Merkmale

Ein Führungsstil ist an wenigen Merkmalsausprägungen erkennbar. Bei der Auswahl der folgenden fünf Führungsstile können Sie schnell erfassen, was die positiven und negativen Aspekte der jeweiligen Führungsstile sind.

Ungesteuerte Kooperation

- ▶ viele Freiheiten
- ▶ kümmert sich nicht
- ▶ „machen lassen“
- ▶ Zielvorgaben fehlen
- ▶ Chef zeigt Interesse

Gemischtes Führungsprofil

- ▶ mittelmäßige Chefs
- ▶ mit unberechenbarem, in sich widersprüchlichen Führungshandeln

Unbeteiligtes Nebeneinander

- ▶ Führung findet nicht statt

Herrschaftliche Führung

- ▶ Lehrstuhl
- ▶ als „Königreich“
- ▶ mit einem Herrschenden

Gesteuerte Kooperation

- ▶ Hohe Kooperation
- ▶ weder Kumpel noch Diktator
- ▶ wenig „laissez faire“
- ▶ klare Zielvorgaben

Der „richtige“ Führungsstil

Einen allein richtigen Führungsstil gibt es nicht! Führungsstile werden generell unterschiedlich theoretisch begründet und sind zudem auch abhängig von der Entwicklung der Mitarbeiter. Die Kriterien des Entwicklungsstandes sind die Kompetenz und die Motivation. Hersey/Blanchard bilden den Prozessgedanken in der Entwicklung von Mitarbeitern in der Situativen Reifegrad-Theorie ab. Je nach Ausprägung ordnen sie unterschiedliches Führungsverhalten zu.



Tipp

Die Arbeitshilfe „Erfolgreich führen“ zeigt auf, dass Führung und dadurch die systematische Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor allem in Hochschulen größtenteils nicht stattfindet. Betreuen statt Fordern, Wohl fühlen statt Leistung spiegeln Führungsverhalten wider, welches den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Anerkennung, die Steuerung, die Unterstützung, die Wegbegleitung und damit die Chance der Entwicklung versagt. „Führen, leiten, steuern, managen, navigieren, lenken, planen, delegieren, kontrollieren“ beschreiben ansatzweise die vielfältigen Facetten von Führung. Nutzen Sie das Wissen über Führung. So können Sie begründen, warum Sie „so“ führen und welchen Werten Sie sich verpflichten!