

WORK-STORY

Führungsverhalten – zwischen Management und Leadership

Verfasser: Prof. Dr. Richard K. Streich



Foto: Führung – bing.com

Die Rolle einer Führungskraft muss nicht zwangsläufig mit einer dauerhaften Leitungsposition verbunden sein. Auch im Rahmen einer zeitbezogenen Führung z.B. in der Rolle einer Projektleitung oder einer situativ befristeten Teamführung bspw. von einer Task Force werden Führungsprozesse verlangt.

Führung – sowohl von einzelnen Mitarbeitern als auch von Mitarbeiter-Teams – wird oftmals in transaktionale und transformationale Führungsprozesse unterschieden. Während transaktionale Führungsprozesse auf Handlungsprozesse (Transaktionen) zwischen einer Führungskraft und seinen Mitarbeitern (z.B. durch Management by Techniken) beruhen und betriebswirtschaftliche Aspekte betonen, sind die transformationalen Führungsprozesse dadurch gekennzeichnet, dass das Verhalten und das Bewusstsein transformiert werden zu einer sinnvollen und gemeinsamen Zielerreichung im Dialog zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern (vgl. u.a. Neuberger, 2002, S. 195ff; Scholz/ Scholz, 2019, S. 300ff).

Welche Führungsform erfolgreicher ist, hängt von vielen Umfeldvariablen ab. So scheint in Krisenzeiten bspw. transaktionale Führung eher zielführend zu sein, da sie

u.a. zeitsparend ist. Beide Führungsrichtungen sind jedoch auch in Kombination sinnvoll. Dies verlangt dann von der Führungskraft sowohl Management-Fähigkeiten (Transaktionale Führung) als auch Leadership-Qualitäten (Transformationale Führung).

Langjährige Untersuchungen (vgl. u.a. Heilmann, 2009, S. 135; Doerfler, 2011, S. 30ff) weisen branchenübergreifend nach, dass die transformationalen Führungskompetenzen eher dem Führungsideal und den Führungsnotwendigkeiten aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern entsprechen. Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz ist neben einem hohen Reifegrad der Organisation (Unternehmenskultur) auch eine hohe Leadership-Kompetenz der Führungskraft im Sinne einer Führungspersönlichkeit.

Die Forschungsgruppe von Scott De Rue untersuchte Zusammenhänge zwischen Führungseigenschaften und Führungsverhaltensweisen. Als besonders erfolgsrelevante Eigenschaften kristallisierten sich die drei Persönlichkeitsmerkmale Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion heraus. Diese Merkmale bestimmten den Erfolg in den beiden Verhaltensweisen Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung. Die erstgenannte Verhaltensweise protegiert dabei die transaktionale, die letztgenannte die transformationale Führungsform. Die oben genannten Persönlichkeitsmerkmale sollten dementsprechend sowohl in der Auswahl als auch in der Entwicklung der Führungskraft entsprechend berücksichtigt werden (vgl. De Rue u.a., 2011, S. 7ff).

Betrachten wir einige weitere bedeutsame Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Führungskräften zugesprochen werden, so zeigen Untersuchungen, dass nahezu weltweit ähnliche Anforderungen an „westliche“ ManagerInnen bestehen. Sicherlich haben diese Voraussetzungen je nach Land und Kultur unterschiedliche Bedeutungen in ihrer Rangfolge. Als besonders wichtig werden seit Jahren z. B. genannt: Changemanagement-Kompetenzen; Projektmanagement-Erfahrungen; Entscheidungsfähigkeit; Vertrauens- und sinnbasierte Mitarbeiterführung; Berechenbarkeit und Glaubwürdigkeit; Verantwortungsübernahme und hoher Arbeitseinsatz; Analytische Fähigkeiten und Risikofreudigkeit; Integrität und positive Lebenseinstellung; Gesundheitsorientierte Arbeitsgestaltung.

Diese Auflistung von Kompetenzen und Eigenschaften in der Führungsrolle legt nahe, dass die einzelne Führungskraft nicht allen Ansprüchen zeitgleich gerecht werden kann. Ausgangspunkt für das Handeln in der Führungsverantwortung ist vielfach die eigene Positionierung und der persönlich präferierte Führungsstil in der Erledigung der anstehenden Führungsaufgaben (vgl. Keller, 1998; Leendertse, 2000; Levicki, 2001; Störrle, 2008; DGFP-Umfrage, 2012; Sattelberger, 2013; Scholz/Scholz, 2019).