

Macht man sich differenziertere Gedanken über die Wirkung bestimmten Führungsverhaltens, so sollte man relativieren. Zwar stimmt es, dass in der Regel die Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten der Zufriedenheit der Geführten entgegen kommt, dass die Aufgabenorientierung des Chefs die Leistung der Mitarbeiter fördert, doch gilt dies eben nicht in jeder Situation in einer gleichen Weise. Diesen Gedanken versuchen die so genannten Situations-theorien der Führung (NEUBERGER, 2006) gerecht zu werden, deren Grundgedanke Abbildung 31 zeigt.

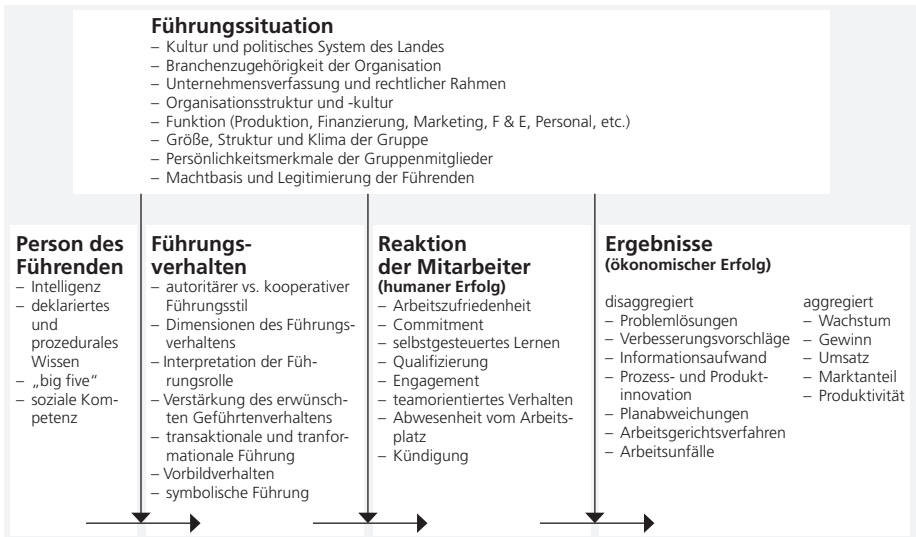


Abb. 31: Was bedingt den Führungserfolg?

Man erkennt, dass sich das Führungsverhalten in Abhängigkeit von der Persönlichkeit des Führenden entwickelt und dass dieses Führungsverhalten – vermittelt über das davon beeinflusste Verhalten des Geführten – als Ursache des Führungserfolgs bezeichnet werden kann. Beeinflusst werden diese Kausalketten jeweils durch die Situation. Der Begriff der Situation ist dabei weit zu verstehen. Er umfasst die Kultur, das Rechtssystem etc., das den Betrieb um-

gibt, es schließt dessen Größe und Struktur ein, aber auch die dort geltenden Machtverhältnisse, die Besonderheiten der jeweiligen Arbeitsgruppe sowie die Eigenart und die Qualifikation der dort tätigen Mitarbeiter und die Strukturen der zu erledigenden Aufgaben (GEBERT & V. ROSENSTIEL, 2002).

So betrachtet ist das Führungsverhalten zum einen durch die Persönlichkeitsmerkmale des Vorgesetzten, zum anderen durch die Bedingungen der Situation bestimmt.

*Beispiel:*

*Ein Vorgesetzter, der durch ganz bestimmte Eigenheiten gekennzeichnet ist, wird zwar als Leiter eines Projekts mit hochinteressierten und gut qualifizierten Projektmitarbeitern alle wesentlichen Entscheidungen im Team besprechen, dann aber als Werksleiter in einem größeren Zweigwerk mit angelegerten und an den Aufgaben wenig interessierten Mitarbeitern weitgehend autoritär agieren und gleichermaßen die Ziele und die Wege der Tätigkeit vorschreiben.*

Aber auch die Beziehung des Führungsverhaltens zum Geführtenverhalten wird durch die Situation in einem starken Maße beeinflusst.

*Beispiel:*

*Haben gewerbliche Mitarbeiter in einem skandinavischen Land Mühe, einen schweren Motorblock auf eine Transportkarre zu heben, weil der schlicht zu schwer ist, so gewinnt der Führende an Akzeptanz, wenn er kräftig anpackt und hilft. Zeigt er das gleiche helfende Verhalten in einem kollektivistischen ostasiatischen Land mit großer „Machtdistanz“, so besteht die Gefahr, dass er an Ansehen einbüßt und „sein Gesicht“ verliert.*

*Ein anderes Beispiel:*

*Ein europäischer Vorgesetzter hat am Vorbild des eigenen Chefs und durch eine Vielfalt von Schulungen die Kompetenz erworben,*

*Aufgaben an seine Mitarbeiter zu delegieren und dabei auf die Kontrolle der Wege zum Ziel zu verzichten; er beschränkt sich auf die Ergebniskontrolle. Diese Art zu führen, ist ihm zur selbstverständlichen Gewohnheit geworden.*

*Er wird von seinem Unternehmen in ein zentral-afrikanisches Land versetzt und will die dort für das Unternehmen gewonnenen und in kurzer Zeit angelehrten Mitarbeiter in der gleichen Weise führen. Er scheitert. Sein in Europa erfolgreiches Führungsverhalten wird dort zu einer Quelle des Misserfolgs (GEBERT, 1992).*

Aber auch ein gleiches Verhalten der Geführten kann in der einen Situation Erfolg, in der anderen Misserfolg nach sich ziehen.

*Beispiel:*

*Die Mitarbeiter einer kleinen Projektgruppe diskutieren engagiert und in konstruktiver Weise konfliktbereit über den Lösungsweg. Die Lösung gewinnt dadurch an Qualität und findet – sie ist ja „das Kind“ der Gruppe – sofort Akzeptanz. Die Mitarbeiter einer größeren Gruppe zeigen das gleiche Verhalten. Es kommt angesichts der vielen Vorschläge und Stimmen zum heftigen Durcheinander und frustrierenden Chaos. Ein Lösungsweg, der von allen akzeptiert wird, wird nicht gefunden. Schließlich ruft man resigniert den Vorgesetzten und bittet ihn klar zu sagen, „wo es lang geht“.*

Das soeben vorgestellte Modell lässt differenzierter über Führung nachdenken. Es stellt an jeden, der sich mit Führungssituationen auseinandersetzt, um sie zu verbessern, die Frage:

- Auf welche Weise kann ich die geeigneten Führungskräfte auswählen? Welche Merkmale sollten sie angesichts der Anforderungen haben? Mit welchen Verfahren kann ich diese Merkmale erkennen?
- Welches Führungsverhalten ist angesichts der gegebenen Umstände das Erfolg versprechende? Mit welchen Methoden lässt es sich am besten trainieren?





*Abb. 51: Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses*

Verschiedene Metaanalysen zum Erfolg von Organisationsentwicklungsmaßnahmen (GEBERT, 2007) zeigen, dass zwar je nach Problemstellung und betroffener Einheit verschiedene Wege zum Erfolg führen können, dass es aber im Regelfall zu empfehlen ist, einerseits den Survey-Feed-back-Ansatz zu wählen und dabei zugleich einen Prozessberater einzusetzen. Dies dient dann gleichermaßen der Zufriedenheit, dem zwischenmenschlichen Klima und der Leistung. Erfolgsbegünstigend wirken darüber hinaus folgende Bedingungen:

- Ein starkes Top-Management unterstützt den Prozess.
- Die Organisation befindet sich nicht in einer akuten Existenzkrise, sondern kann sich auf länger angelegte Prozesse einlassen.
- Problembewusstsein bei den Betroffenen hat sich entwickelt.
- Die Organisationsmitglieder haben Erfahrung mit unterschiedlichen Formen des kooperativen Arbeitens.

- Es besteht die Bereitschaft zum Experimentieren und eine damit verbundene „Fehlerkultur“.
- Da Organisationsentwicklung ohne Personalentwicklung, Personalentwicklung ohne Organisationsentwicklung kaum möglich erscheinen, ist eine enge Kooperation zwischen dem Organisations- und Personalbereich im Unternehmen ratsam.
- Die einzelnen Organisationseinheiten sind relativ autonom, um jeweils eigene Wege gehen zu können.
- Betroffene Organisationsmitglieder haben bereits gruppendynamische Erfahrungen.
- Zwischen Management und Betriebs- bzw. Personalrat bestehen keine tief greifenden Beziehungsstörungen.
- Die Organisationsmitglieder sind bereit, sich auf längerfristige Prozesse einzulassen und stehen nicht unter unmittelbarem Erfolgs- und Erwartungsdruck.
- Es besteht die Bereitschaft sich längerfristig auf Moderatoren in der Rolle von Prozessberatern einzulassen.

Wichtig für alle geplanten Change-Prozesse im Unternehmen, von denen hier nur zwei exemplarisch skizziert wurden, ist es, dass man nicht nur verdeutlicht, welche negativen Konsequenzen bei einem Verharren auf dem gegenwärtigen Zustand eintreten können, sondern zugleich eine positive Vision der Zukunft zeichnet.

*Beispiel:*

*Der französische Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry, der Vater des „Kleinen Prinzen“, hat eine derartige Vision formuliert: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen Meer.“*

KOTTER hat auf Grund einer Vielzahl von Analysen gescheiterter Veränderungsprozesse eine Reihe immer wieder auftretender „Kardinalfehler“ zusammengestellt, vor denen er warnt. Welche sind das?

- Kein ausreichendes Gespür für die Dringlichkeit
- Fehlen einer mächtigen Koalition der Erneuerer
- Versäumnis eine Vision zu entwerfen
- Unzulängliche Vermittlung der Vision
- Entgegenstehende Barrieren werden nicht weggeräumt
- Kurzfristige Erfolge werden nicht systematisch vorbereitet
- Zu frühes Ansetzen von Siegesfeiern
- Keine Verankerung des Neuen in der Unternehmenskultur.

Für den Veränderungsprozess ihrer Einheit verantwortliche Führungskräfte oder damit betraute Change Manager sollten, wenn es ihnen um das Engagement und die Zufriedenheit der betroffenen Menschen geht, folgende Ratschläge (v. ROSENSTIEL, 2007) berücksichtigen:

- Entwickle eine klare und begeisternde Vision!
- Konzipiere eine Strategie, um die Vision zu realisieren!
- Artikuliere und kommuniziere die Vision mit Hilfe einfacher Formulierungen, von Bildern und symbolischen Handlungen!
- Informiere die Mitarbeiter so rechtzeitig, vollständig und glaubhaft wie irgend möglich!
- Höre auf Einwände der Mitarbeiter, diskutiere mit ihnen und versuche sie zu überzeugen!
- Zeige sichtbar Vertrauen in die Geführten!
- Qualifiziere die Betroffenen für künftige neue Aufgaben!
- Handle selbstbewusst und optimistisch!
- Betone die Stabilität im Wandel!
- Motiviere die Betroffenen zur Veränderung!
- Ziehe die Betroffenen soweit als möglich in die Entscheidungen mit ein, damit aus Opfern (Mit-)täter werden!
- Bereite frühe Erfolge vor, um dadurch Zuversicht und den Glauben an den Erfolg des Projektes aufzubauen und zu stabilisieren!
- Lebe selbst Veränderungsbereitschaft vor und führe durch Vorbild!
- Schaffe, modifiziere oder eliminiere relevante Formen der Unternehmenskultur!
- Nutze Übergangsriten, um den Betroffenen über den Wandel hinweg zu helfen!

- Gehe sichtbar menschlich und fair mit den Verlierern des Wandels um!
- Betone nicht nur „Blut, Schweiß und Tränen“, sondern feiere gemeinsam mit den Geführten Erfolge auf dem Weg zum Ziel!

### *Fall XXIII: Auf dem Weg zur Matrix*

Ein Unternehmen des Textileinzelhandels stand in einem gewichtigen Wandlungsprozess. Über Jahre galt folgende Struktur: Einem dreiköpfigen Vorstand unterstanden 20 Kaufhäuser in verschiedenen Städten, die über einen hohen Grad an Autonomie verfügten. Einem männlichen Geschäftsführer unterstanden meist weibliche Abteilungsleiter, die für Warengruppen (Damen- und Herrenoberbekleidung, Wäsche, Wollwaren etc.) zuständig waren und je vier bis acht Verkäuferinnen führten. Die Abteilungsleiterinnen waren zugleich Einkäuferinnen, d. h. sie kauften bei deutschen Herstellern und gelegentlich Importeuren ihre Waren ein und identifizierten sich entsprechend mit ihnen.

Durch den Zusammenbruch der deutschen Textilindustrie stieg nun der Anteil der Importware von 2 auf über 50 Prozent. Das Unternehmen gründete darauf eine eigene Importgesellschaft. Die einzelnen Kaufhäuser mussten mindestens 50 Prozent zentral eingekaufter Waren übernehmen. Für den Zentraleinkauf waren 10 gut qualifizierte Fachleute („Warenbereichsleiter“) zuständig, die in einer Stabsabteilung nahe dem Vorstand in der Zentrale angesiedelt waren. Die Warenbereichsleiter berieten aufgrund ihrer modischen Sachkompetenz auch zunehmend die Abteilungsleiterinnen im Rahmen ihres dezentralen Einkaufs.

Die Geschäftsführer sahen durch diese Entwicklungen zunehmend ihre Autonomie bedroht. Da ihre Tantieme vom Ergebnis „ihres Hauses“ abhängig war, begrüßten sie zwar „mit dem Kopf“ den Rat der Warenbereichsleiter, ärgerten sich aber „mit dem Bauch“ darüber, dass sich ständig „fremde Männer mit ihren Damen“ be-