



Foto: Fotolia

Enrique Grabl

Mitarbeiterführung

Führungskräfteausbildung – Theorie und Praxis

Ungewöhnliche, möglicherweise „ketzerische“ Überlegungen zur effizienteren Aus- und Weiterbildung von Führungspersonal

Seit langer Zeit schon ist es die Bemühung verschiedenster Ausbildungsinstitutionen (akademisch und nichtakademisch) durch Schulung von Führungskräften (oder zukünftigen Führungspersonal) die Qualität der Mitarbeiterführung zu verbessern. Dabei wird aber immer vergessen, dass durch das Erlernen von „Techniken“ allein keine Führungspersönlichkeit entstehen kann. Vielmehr ist es wichtig, angehenden Führungspersönlichkeiten die Möglichkeit anzubieten, tiefer gehende psychologische Kompetenzen zu erwerben. Diese sind nämlich – aus der Sicht des Psychologen – wesentlich wichtiger, wenn es darum geht, Menschen, die man „zielorientiert zu führen hat“, in ihrem Verhalten zu beeinflussen, denn „wo es Menschen gibt, menschelt es“!

„Mitarbeiterführung kann man lernen.“ So, oder mit ähnlich lautenden Titeln werden in der Erwachsenenbildung Seminare, Kurse, Lehrgänge zu Hauf angeboten. Zukünftige Führungskräfte oder solche, die sich in ihrer Rolle als Vorgesetzte nicht so sicher fühlen und dies verändern wollen, sind die Zielpersonen, in den jeweiligen Ausschreibungen. Aber auch an Universitäten wird - zumindest in einigen Studienrichtungen – versucht, angehende Akademiker auf ihre zukünftige Rolle als Führungskraft durch Vermittlung passender Lehrinhalte, vorzubereiten. Somit ist davon auszugehen, dass kompetente Führungspersönlichkeiten ihre (zukünftigen) Mitarbeiter so professio-

nell führen, dass diese effizient und ständig hochmotiviert ihre – im Jobprofil – festgelegten Aufgaben in der notwendigen Qualität erledigen!

Na dann ist ja alles Bestens! Wenn man aber die Gegebenheiten in der Arbeitswelt genau analysiert, dann weiß man, dass die Realität weit weg ist vom beschriebenen Idealzustand. Wenn alle weitergebildeten Führungskräfte, das was sie in „Mitarbeiterführung“ gelernt haben, so toll umsetzen würden, dann müsste es keine Konflikte geben, dann müsste man nicht immer wieder Mitarbeiter entlassen oder versetzen, dann würde es kaum Mitarbeiter mit Burn-Out geben usw., usw.! Das alles ist nämlich der Führungsalltag. Ant-

worten auf die naheliegende Frage nach dem „WARUM“ nach der Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität sind deshalb angebracht und sollen nunmehr systematisch zusammengefasst werden. Wenn in Lexika nach der Definition von Führung gesucht wird, dann findet man beispielsweise folgende: „Durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele“ (Gabler Wirtschaftslexikon). Diese Definition ist – wie die meisten Definitionen – schon horribel genug, schlimmer ist aber, dass sie uns nichts über die persönlichkeitspsychologische Disposition zur Menschen = Mitarbeiterführung

sagt. Deshalb eine bessere Erklärung: „Führung wird als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet“ (ebendort). In dieser Definition liegt aber für den Psychologen schon die „CruX“:

Man lernt in Lehrveranstaltungen „Führungstheorien“, „Führungsstile“, „Führungstechniken“, motivationspsychologische Hintergründe der Führung, man kann über unterschiedliche Formen der Autorität aufgeklärt werden, man lernt die „Managementkompetenzen“, die methodisch richtige Durchführung von Mitarbeitergesprächen, usw., usw. Kaum oder nur sehr schwer wird aber in allen Bildungsveranstaltungen, die sich curricular mit der Vermittlung oben genannter Lehrinhalte beschäftigen, all das zu „erwerben“ sein. Was die Psychologie die „Kompetenz der kritischen Selbstreflexion“ nennt. Genauso schwer aber ist es auch, andere, für Führungskräfte unabdingbare, Fähigkeiten in den entsprechenden Ausbildungen zu „lernen“: Empathie, differenzierte Wahrnehmung von Mitarbeiterrealitäten oder aber auch situationsadäquates Emotionsmanagement. Schauen wir einmal, warum diese beschriebenen Kompetenzen (neben den üblichen, wie Führungstechniken usw., siehe oben) - für eine substanziell erfolgreiche Tätigkeit als Führungskraft wirklich notwendig sind. Menschen die aufgrund ihrer Geschichte nur gelernt haben andere zu reflektieren, sind nicht - oder nur sehr oberflächlich - in der Lage, sich selbst kritisch zu hinterfragen. Das bedeutet also, dass all ihre Handlungen im Zusammenhang mit Menschenführung quasi sakrosankt sind. Es ist somit immer das Verhalten der Mitarbeiter in Frage zu stellen und niemals das eigene. Menschen die Realitäten nicht differenziert wahrnehmen gelernt haben, werden immer nur eine - nämlich die eigene - Realität sehen und dementsprechend interpretieren. Wer über keine Empathie verfügt, kann sich nicht in die emotionale Befindlichkeit anderer einfühlen. Diese aber ist ja mehrheitlich der Grund für das jeweilige Verhalten, das, wenn es Fehlverhalten ist, deshalb immer negativ interpretiert wird: „Der/die ist unfähig/ unwillig, destruktiv usw., usw.! Wer - aufgrund seines Temperament, oder aber auch aufgrund seiner Geschichte (die oft mit „Modellernen“ zu-

sammenhängt), nicht in der Lage ist sich in Konfliktsituationen emotional zu kontrollieren, sondern wild über Mitarbeiter „drüberfährt“, um sich schlägt, hinterhältig agiert, oder sich mit Drohungen Respekt verschaffen will, wird genau den von seinen Mitarbeitern nicht bekommen, sondern eine Realität schaffen, die gekennzeichnet ist von Angst, wohl aber auch von (verdeckt) mangelnden Respekt. Dies wiederum muss Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter zur Folge haben.

Das bedeutet also, dass jene Inhalte, die in Seminaren wie „Ausbildungen zur Führungskraft“ oder Lehrveranstaltungen wie „Führung von Mitarbeitern“ nur bedingt jene Qualifikationen schaffen, die Menschen befähigen sollen, andere Menschen so zu führen, dass die oben angeführte Definition von Führung zum Tragen kommt. Logische Konsequenz: Eigentlich müsste man schon bei der „Ernennung“ von Menschen zur Führungskraft auch all jene persönlichkeitspsychologischen Merkmale auf „vorhanden sein“ überprüfen, die echte Führungsqualität ausmachen... Dies ist natürlich utopisch, vor allem dann, wenn man sich anschaut, wie heute (wenn man kritisch genau ist, müsste man eher von „vielfach immer schon“ schreiben) Führungspositionen besetzt werden.

Meist (aber bei weitem nicht immer) wird zwar auf fachliche Qualifikation Wert gelegt, aber ob eine Disposition zur „Menschenführung“ vorliegt, ist Nebensache. „Der/die wird schon reinvachsen“ ist meist die vorherrschende Ansicht jener, die dafür verantwortlich sind.

Das kann gutgehen, muss es aber nicht. Glücklicherweise gibt es immer wieder Menschen, die eine „Naturbegabung“ zur Menschenführung mitbringen und wirklich sehr schnell in die ihnen zugedachte Rolle reinvachsen. Wer aber mit kritischen Augen durch die Welt geht, wird erkennen müssen, dass viele Menschen in Führungspositionen für alles Mögliche geeignet scheinen, nicht aber zur Menschenführung. Führungsfehler gehören neben maßloser Selbstüberschätzung zu den häufigsten Ursachen dafür, dass die Verwirklichung der Ziele, die für den Erfolg in der Wirtschaft und in Institutionen maßgeblich sind, nicht, oder nur teilweise möglich wird. Es

gibt noch einen weiteren Aspekt, der bei der Besetzung von Führungspositionen fast keine Rolle spielt: Ist die Person überhaupt persönlichkeitspsychologisch in der Lage, den Aufstieg zur Führungskraft zu bewältigen. Wer kennt nicht jene Konstellationen, in der eine Person den Aufstieg menschlich nicht bewältigt, überheblich oder größenwahnsinnig wird und mit den Mitarbeitern dementsprechend auch umgeht. Wie sich das auf die Mitarbeiter, deren Motivation und Verhalten auswirkt kann sich jeder vorstellen. Daraus muss es eine Folgerung geben: In allen Bildungsveranstaltungen, die sich curricular mit der Aus- und Weiterbildung von (zukünftigen) Führungskräften beschäftigen, soll ein - durchaus - wesentlicher Teil der Zeit in die - im engeren und im weiteren Sinne Persönlichkeitsbildung - investiert werden.

Selbsterfahrung, Introspektion, Selbstreflexion, Emotionsmanagement, Körpersprache und Selbstwirksamkeit müssen Bestandteile der Curricula werden. Natürlich werden dadurch die Ausbildungszeiten länger. Denn: Es ist wesentlich leichter und kürzer ein paar Techniken oder Definitionen an die Lernenden weiterzugeben, als ihnen die Möglichkeit zu offerieren, sich in ihrem Sein, so wie sie als Persönlichkeit sind, besser wahrnehmen zu lernen. Dies erfordert nämlich Zeit, manchmal mehr Zeit als man glaubt zur Verfügung zu haben. Auf der anderen Seite ist die Wahrscheinlichkeit mehr als groß, dass Menschen gerade durch mehr Sensibilisierung auf sich selbst auch eine Sensibilisierung in Richtung anderer (z.B. auf ihre Mitarbeiter) entwickeln und dadurch diese auch „besser“ führen können.

Kehren wir zum Schluss wieder zum Stilmittel „Definitionen“ zurück: Die Führungspsychologie nennt im Zusammenhang von Mitarbeiterführung auch gerne den Begriff der Autorität: Die Möglichkeit Einfluss auf andere Personen auszuüben und den eigenen Willen durchzusetzen. Mit Autorität verbinden sich also immer auch „Herrschaftsansprüche“. Es sind mehrere Formen der Autorität zu unterscheiden. Da wäre einmal die „Positionale Autorität“, bei der die Position, der Rang, der Berufstitel im Vordergrund steht, dann gibt es die „Funktionale oder professionelle Autorität“, die auf

nachweisbarer Sachkunde beruht und schließlich noch die „Personale Autorität“, bei der der Anspruch auf Autorität durch personengebundene Merkmale wie Leistung, Wissen, Erfahrung aber auch Alter begründet wird.

Diese Formen der Autorität sind oft nicht voneinander abzugrenzen, sie überlagern sich oder gehen ineinander über. Im Zusammenhang mit Mitarbeiterführung ist Autorität natürlich auch mit einem Herrschafts- oder angenehmer formuliert - mit einem Führungsanspruch verbunden. Dieser Anspruch muss von den „Geführten“ als legitim anerkannt werden. Nach außen wird dies meist - schon aus Eigeninteresse - auch geschehen. Wie die jeweilige Führungskraft als Autorität auch innerlich anerkannt und respektiert wird, ist allerdings eine andere Sache. Und da können wir durchaus noch eine vierte Form der Autorität ins Spiel bringen, nämlich die psychologische Autorität.

Das ist jene Autorität, die sich durch jene Kompetenzen auszeichnet, die eine echte Persönlichkeit ausmachen: Situationsorientiertes Führen von Mitarbeitern unter - im Rahmen des

Möglichen - Berücksichtigung personenspezifischer Eigenheiten, Führen von Mitarbeitern das gekennzeichnet ist von gegenseitigem Respekt und Führen von Mitarbeitern, das auch einhergehen muss, mit der eigenen Echtheit und Transparenz.

Auch wenn all diese Überlegungen zur Aus- und Weiterbildung von Führungskräften sehr utopisch sein mögen, ist es doch sinnvoll sich darüber einmal Gedanken zu machen - und sei es nur deshalb, weil man an einer Optimierung des Mitarbeiterverhaltens größtes Interesse hat. „Das Sein des Einen hat immer Einfluss auf das Sein des Anderen“.

Autor:

Dr. Enrique Grabl
Leiter des Instituts für Hochschuldidaktik und Human Resources an der Fachhochschule Campus02. Der Autor studierte Psychologie, Unterrichtswis-



Dr.

Enrique Grabl

Leiter des Instituts für Hochschuldidaktik und Human Resources an der Fachhochschule Campus02

senschaften und Psychotherapie in Graz, Wien und USA (Stanford).

Er ist seit über dreißig Jahren als Lehrender (Universität, Erwachsenenbildung und in der Wirtschaft) tätig. Bis zu Übernahme des IHD war er Professor für Pädagogische Psychologie an der Berufspädagogischen Akademie (heute Pädagogische Hochschule) in Graz.

Sein Arbeitsschwerpunkt liegt seit Mitte der 80iger Jahre in Bereich der Didaktik. Er ist Staatspreisträger für Erwachsenenbildung (Didaktikausbildungsmodell),

Neben seiner Tätigkeit als Psychologe, Unterrichtswissenschaftler und Lehrender führt er in Graz eine Praxis für Psychotherapie.

Call for Papers

Themenschwerpunkt: Life Cycle Management

in WINGbusiness 02/2013

Beschreibung

Für die Ausgabe 02/2013 laden wir Autoren ein, wissenschaftliche Artikel (WINGPaper) zum Thema „Life Cycle Management“ einzureichen. Immer kürzere Entwicklungszyklen und der ständige Kostendruck führen dazu, dass Life Cycle Management als einer der wichtigsten Managementansätze im Engineering gilt. Wird der gesamte Lebenszyklus eines Produktes (Dienstleistung) bereits in der Planung und im Herstellungsprozess berücksichtigt, lassen

sich sowohl ökonomische als auch ökologische Ziele gleichzeitig erreichen.

Der Themenschwerpunkt „Life Cycle Management“ beschäftigt sich mit der Bewertung und Evaluierung von Lebenszykluskosten und soll auch aktuelle Entwicklungen und Visionen aufzeigen. Von Interesse sind Arbeiten zu aktuellen Fragestellungen, Problemen, Lösungsansätzen und empirischen Untersuchungen im Bereich des Life Cycle Managements (Life Cycle Costing, Life Cycle Assessment, Life Cycle Engineering, Life Time Management).

Hinweise für Autoren:

Vorlagen zur Erstellung eines WINGpapers und konkrete Layout-Richtlinien sind als Download unter: http://www.wing-online.at/fileadmin/wingbusiness/medien_folder oder per E-Mail verfügbar. Autoren können ihre Beiträge zum Themenschwerpunkt als PDF an office@wing-online.at übermitteln. Die Ergebnisse des Reviews werden dem Autor innerhalb von 4-8 Wochen nach Einsendung des Artikels zugestellt. **Annahmeschluss: 30.04.2013**