

Nichts ist einfach – Erfolg hängt nicht nur von der Persönlichkeit und dem Führungsstil ab

Auch wenn der Wunsch aus der Praxis groß ist: Es gibt weder die ideale Führungspersönlichkeit noch den optimalen Führungsstil. Der Erfolg hängt stets von verschiedenen Variablen ab.

Wirtschaftspsychologen werden selten danach gefragt, was das Wesen der Führung sei oder wie man diese definieren könne. Die Fragen der Praxis richten sich auf den Erfolg. Welche Führungspersönlichkeiten beziehungsweise welcher Führungsstil machen Führungserfolg wahrscheinlich? In dieser Frage steckt bereits eine implizite Antwort, die das Alltagsdenken erwartet: Es sind die Führungseigenschaften der Person und/oder der optimale Führungsstil, die für den Erfolg ausschlaggebend sind. In dieser Aussage steckt sicher ein Kern Wahrheit, doch ist sie viel zu undifferenziert, um zu stimmen.

Schlägt man in Lehrbüchern der Wirtschaftswissenschaften nach, die von den Verhaltenswissenschaften kaum berührt wurden, so wird man mit einem explizit rationalen Konzept der Organisation konfrontiert, innerhalb dessen Führungskräfte in einer geplanten und rationalen Weise die Koordination und Kontrolle des arbeitsteiligen Handelns der Mitarbeiter vorzunehmen haben. Eine derartige Sicht führt dann zur Entwicklung ganz unterschiedlicher Managementmodelle, die etwa fordern, dass der Prozess des Führens darin bestehe, zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren. All dies ist ja nicht falsch, doch es ist am Schreibtisch erdacht und fragt wenig danach, ob es der beobachtbaren Realität entspricht. Die Managementmodelle sind normative Konzeptionen, an denen sich das Führungsverhalten mehr oder weniger orientiert. Um das an einer Analogie zu verdeutlichen: Die zehn Gebote haben sicherlich ihren Wert für das Zusammenleben der Menschen und sind dennoch eine schlechte Beschreibung unseres Alltagshandelns.

Verhalten von Führungskräften widerspricht rationalen Managementmodellen

Seit nahezu 60 Jahren gibt es im Grenzbereich zwischen der verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie einen Forschungsstrang, der sich mit dem Alltagshandeln von Führungskräften auseinandersetzt. Hier wird mit Hilfe

der Befragung von Führungskräften, der Tagebuchmethode oder der systematischen kategorienorientierten Beobachtungsmethode erhoben, was Führungskräfte denn konkret den ganzen Tag über tun. Die Ergebnisse überraschen denjenigen, der die Praxis ein wenig kennt, kaum. Was sich hier zeigt, widerspricht den rationalen Konzepten der Managementmodelle in weiten Teilen. Es wäre sicher nicht von Erfolg gekrönt, durch Personalentwicklungsmaßnahmen das real beobachtbare Führungsverhalten in jenes zu verwandeln, das von Managementmodellen gefordert wird. Denn diese gehen von einem unrealistischen Menschenbild und einem rational planenden, von Gefühlen und Motiven nicht bewegten, keine persönlichen Ziele verfolgenden, in die Mikropolitik nicht eingebundenen Menschen aus (siehe Abb. 1, S. 20).

Führungskräfte tun in ihrem Alltag vieles. Die Beschäftigung mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern macht dabei nur einen kleinen Ausschnitt aus. Hier darf man – wenn auch mit großer Streuung – einen Anteil von ca. 15 Prozent als realistisch vermuten. Innerhalb dieser 15 Prozent spielt sich personale Führung ab, die man als bewusste und zielorientierte Beeinflussung der Mitarbeiter mit Hilfe der Kommunikation umschreiben oder – in Anlehnung an Ansfried Weinert – etwas differenzierter charakterisieren kann:

- Führung ist ein Gruppenphänomen, das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt.
- Führung ist intentionale soziale Einflussnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird).
- Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.

Professor Dr. Lutz von Rosenstiel, langjähriger Inhaber des Lehrstuhls für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München, berät Unternehmen zu Personal- und Organisationsentwicklung



Leadership