

Rückendeckung und Vertrauen: erfolgreiche Führung in komplexen Situationen

„Relational Leadership“ ist eine zentrale Handlungsstrategie von Top-Führungskräften im Umgang mit komplexen Situationen außerhalb der üblichen Routine. Das Führungskonzept zeichnet sich durch eine sich wechselseitig beeinflussende Beziehungsdynamik zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aus und führt zu guter Leistung bei hohem Engagement und hoher Loyalität. Eine Studie zeigt die zentralen Charakteristika.

„Wenn man mit Leuten erfolgreich umgehen kann, dann hat man auch ein erfolgreiches Unternehmen, denn in einer komplexen Situation ist man es nicht selbst, der den Erfolg herbeiführt. Es sind die Mitarbeiter.“ Diese Aussage von Franklin Murphy, dem ehemaligen Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden der Times Mirror Company in Los Angeles, trifft heute mehr zu denn je. Zum einen ist der wirksame Umgang mit Komplexität gerade auf der Top-Führungsebene von großer Bedeutung. Andererseits zeigen einige Forschungsergebnisse, dass genau das für Führungskräfte schwierig ist.

In einer empirischen und noch nicht veröffentlichten Studie der Autorin zur Erforschung des wirksamen Umgangs mit komplexen, nicht routinemäßigen Situationen wurden 50 CEOs und „Chairmen of the Board“ in den USA zu je drei Situationen im Einzelgespräch befragt. Genannt wurden Situationen der Deregulierung im Gesundheitswesen, Firmenakquisitionen, Beispiele vom Turnaround von Unternehmen, die von Insolvenz bedroht waren und unter „Gläubigerschutz“ restrukturiert wurden, Firmengründungen mit erfolgreichem Wachstum, aber auch Krisensituationen wie das Challenger-Unglück.



Sonja A. Sackmann, Ph. D.,
Professorin an der Universität
der Bundeswehr München,
Fakultät für Wirtschafts- und
Organisationspsychologie,
Institut für Personal- und
Organisationsforschung
sonja.sackmann@unibw.de

Aus der systematischen Inhaltsanalyse der insgesamt 150 Situationen und entsprechenden Handlungsstrategien resultieren zentrale Erkenntnisse, die auch auf Führungskräfte in Europa und ihren Umgang mit hochkomplexen Situationen übertragbar sind. Sie lassen sich unter dem Begriff „Relational Leadership“ zusammenfassen. Gemeint ist ein teamorientierter dynamischer Ansatz, der auf einem sich wechselseitig beeinflussenden Führungsprozess basiert.

Einstellung „guter“ Mitarbeiter

Ein zentrales Charakteristikum ist die Einstellung „guter“ Mitarbeiter. „Gut“ beinhaltet folgende vier Kriterien, die alle erfüllt sein müssen: hervorragende fachliche Qualifikation, breite Mischung unterschiedlicher Kompetenzen, philosophische Kompatibilität und keine Ja-Sager-Mentalität. Neben den fachlich hervorragenden Qualifikationen wird auch auf eine gute Mischung unterschiedlicher fachlicher Qualifikationen Wert gelegt. So entsteht ein Team, das sich durch einen Mix unterschiedlichster fachlicher Kompetenzen auszeichnet. Außerdem sollen die Kandidaten von ihrer grundsätzlichen Einstellung zum Team passen – was sich mit „philosophischer Kompatibilität“ bezeichnen lässt. Die befragten Top-Executives umschrieben dies zum Beispiel so: „Ich frage mich, würde ich mit dem Kandidaten über den Ozean fliegen? Haben wir genügend gemeinsamen Gesprächsstoff? Gehen wir die Dinge ähnlich an?“ Aufgrund dieser gemeinsamen Grundhaltung könnte man das Risiko eines zu gleichen Gruppeneffekts vermuten – mit der Gefahr riskanter und suboptimaler Entscheidungen. Doch hier wirkt das letzte Kriterium entgegen: die Ablehnung von Ja-Sagern. So wird sorgfältig überprüft, ob die Person auch dann zu ihrer eigenen Meinung steht, wenn die Mehrheit inklusive hierarchisch höhergestellter Personen eine andere Meinung vertritt. Nur wenn alle Kriterien vorhanden sind, wird ein Kandidat als Mitarbeiter eingestellt.

Hohe Erwartungshaltung

Sind die „guten“ Leute an Bord, dann haben die Führungskräfte ihnen gegenüber auch hohe Erwartungshaltungen und übertragen ihnen Aufgaben und Herausforderungen mit großer Verantwortung. Sie können zeigen, was in ihnen steckt, und ihre Leis-