

Die Zauberformel: Auf die richtige Beteiligung der Mitarbeiter kommt es an

Ob Führungsentscheidungen erfolgreich umgesetzt werden, hängt entscheidend vom richtigen Maß der Partizipation der Mitarbeiter ab. Mit der Führungsstilanalyse LESTAN von Victor Vroom lassen sich Entscheidungsmuster eines Managers einfach und verlässlich analysieren und prognostizieren.

Frank Schneider kann stolz auf sich sein. Seine Karriere verläuft geradezu bilderbuchmäßig: erfolgreiches Studium, Promotion und Abschluss eines internationalen Studiums zum Master of Business Administration (MBA). Nach nur dreijähriger Tätigkeit als Vorstandsassistent in einem namhaften Unternehmen wird er mit 31 Jahren Leiter einer neuen Fabrikanlage im Stuttgarter Raum. Die Anlage ist noch im Bau und soll in sechs Wochen eröffnet werden. Seine Führungsmannschaft von fünf Abteilungsleitern wurde bereits ausgewählt und hat gerade die Zusammenarbeit mit ihm begonnen. Gemeinsam bereiten sie die Inbetriebnahme der Anlage vor. Als Schneider das neue Gebäude während der Abnahme besichtigt, fallen ihm zum ersten Mal die Mitarbeiter-Parkplätze gegenüber dem Fabrikgebäude auf. Sieben Stück sind es, davon drei aufgrund rechtlicher Auflagen für Be-

hinderte. Frank Schneider erkennt sofort das Dilemma: vier Parkplätze sowohl für ihn als auch die fünf Mitglieder seines Führungsteams. Mehr sind gebäudetechnisch nicht möglich. Die Abteilungsleiter sind unterschiedlich lang bei der Firma beschäftigt, entsprechend variieren die Gehälter. Frank Schneider ist es äußerst wichtig, diese Unterschiede so weit wie möglich zu minimieren. Jeder der Leiter ist kürzlich in seine neue Position befördert worden und setzt einen eigenen Parkplatz direkt am Firmengebäude als nicht unwesentlichen Bestandteil seines neuen Status voraus. Und nun? Frank Schneider steht vor einer Entscheidung mit zwei Dimensionen: Natürlich geht es zunächst um eine adäquate Lösung. Aber – und das ist in der zweiten Dimension viel entscheidender – wie entscheidet er und mit wem? Soll Schneider die Angelegenheit zur „Chefsache“ machen, das Team mit einbeziehen oder die Entscheidung komplett delegieren?

Was vermittelt die Art der Entscheidung?

Victor Vroom, Psychologie-Professor an der amerikanischen Yale-Universität in New Haven, Connecticut, hat sich über mehrere Jahrzehnte in einem breit angelegten Forschungsprogramm mit solchen und ähnlichen Fragen beschäftigt. Seine Analyse zeigt, wie man Manager für dieses prozessuale Führungshandeln ausbildet. Richtige Führung zu lernen, so Victor Vroom, ist durchaus sinnvoll. Wer als Manager erfolgreich sein will, muss nicht nur die richtigen Entscheidungen treffen, sondern vor allem dafür Sorge tragen, dass sie auch entsprechend umgesetzt werden. „50 Prozent aller Führungsentscheidungen scheitern meist, weil das richtige Maß an Partizipation im Entscheidungsprozess fehlt“, unterstreicht Vroom.

Wie auch Henry Mintzberg, Professor für Betriebswirtschaft und Management in Kanada, in seiner kritischen Analyse „Manager statt MBAs“ darstellt, ist die klassische Managementausbildung oft zu oberflächlich und zahlenorientiert. Sie legt den Schwerpunkt auf analytisches, strategisches Entscheiden. Die Bedeutung des Entscheidungsprozesses selbst und die für die Implementierung so wichtigen „weicheren“ Kompetenzen kommen oft zu kurz. Daran droht auch Frank Schneider zu scheitern, hat er doch vor allem gelernt, rasch zu analysieren und schnell Entscheidungen zu treffen. „Doch was wurde dabei ver-



*Gerhard Hellmeister studierte Theologie und Philosophie, Diplom-Psychologe, approbierter Psychotherapeut, Management-, Organisationsberater, Trainer, forscht und lehrt in den Bereichen Führung und Persönlichkeitstraining
hellmeister@hellmeister.de*



*Andrea Layendecker studierte Mathematik, Pädagogik, Theologie und Marketing, selbstständige Unternehmensberaterin (Change-Management, Großgruppenveranstaltungen, Projekt- und Organisationsberatung, Coaching und Training)
layendecker@hellmeister.de*