

FÜHRUNGSVERHALTEN: TESTEN SIE SELBST!

Ist Ihr Vorgesetzter ein Motivator oder verdirbt er Ihnen die Freude an der Arbeit? Wie führt Ihr Chef? Es existieren kaum praxisnahe und zugängliche Verfahren, um das Führungsverhalten in angemessener Form zu beschreiben und abzubilden. Im Gespräch mit bdvb-Mitglied Dr. Rüdiger Hossiep (info@hossiep.de), Leiter des Projektteams Testentwicklung der Fakultät für Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum, wird die Führungsthematik nicht nur problematisiert. Dr. Hossiep bietet im Internet einen Selbsttest an, mit dem Beschäftigte ihre Vorgesetzten bewerten können. Auf Wunsch bekommen sie innerhalb weniger Tage eine Auswertung per Email. Die Teilnahme ist kostenfrei und anonym.

Wenn man sich umhört und umschaut gewinnt man durchaus den Eindruck, dass Führung immer seltener gelingt. Ist da aus Ihrer Sicht etwas dran?

Dr. Hossiep: Die Problematik ist komplex. Zum einen sind die Anforderungen an Führung in den letzten Jahrzehnten stetig gewachsen – nicht nur von den Mitarbeitern, sondern auch vom Unternehmen insgesamt – was häufig durch den nächst höheren Vorgesetzten vertreten wird. Darüber hinaus haben wir es ja bekanntermaßen mit quantitativer und qualitativer Arbeitsverdichtung sowie permanent steigendem Druck zu tun.

Von erfahrenen, hochrangigen Führungskräften hört man in den letzten Jahren häufig, dass trotz aller Bemühungen zur Verbesserung der Führungskultur die Führung immer schlechter wird.

Das ist auch nicht ganz von der Hand zu weisen, denn insbesondere von Unternehmen sind in den letzten 15 Jahren z.B. Führungstrainings eher zurückgefahren worden. Nach Fortschritten in den 70er und 80er Jahren lassen wir nun wieder eine Generation von Führungskräften auf die Mitarbeiter los, die auf ihre Aufgabe – natürlich vor dem Hintergrund von Ressourcen-knappheit – immer weniger vorbereitet wird.

Ist mitarbeiterorientierte Führung denn wirklich so sinnvoll oder ist das nicht mittlerweile in die Ecke à la Sozialromantik zu packen?

Sich und Andere zu führen ist der Schlüssel zum Erfolg schlechthin. Umso härter das Geschäft wird, umso mehr Druck auf jedem Einzelnen lastet, umso wichtiger wird eine adäquate Ausgestaltung des Führungsprozesses. Nicht umsonst ist z.B. die Führungsthematik in Mitarbeiterbefragungen der häufigste Problempunkt.

Klar, der Druck nimmt immer weiter zu. Warum trifft es die Führungskräfte besonders hart?

An den Vorgesetzten wird von verschiedenen Seiten der Erfolg des Unternehmens festgemacht. Von oben wird erwar-

tet, dass die vorgegebenen Ziele von den Führungskräften mit Hilfe der Mitarbeiter umgesetzt werden. Für die Mitarbeiter ist die eigene Führungskraft die Schnittstelle zum Unternehmen.

Verschärfen sich die Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens, personifiziert sich das in der Führungskraft; selbst wenn diese kaum Handlungsoptionen hat. Damit kommt den Führungskräften quasi eine Sandwichposition zu, der zu entsprechen immer schwieriger wird. Hier allerdings in Lethargie zu verfallen, wäre fatal. Dadurch würden die Mitarbeiter schnell das Weite suchen, wobei die Besten selbstverständlich die meisten Alternativen haben. Man kündigt nicht seinem Unternehmen, sondern seinem Vorgesetzten die Gefolgschaft auf. Und wer nicht wechseln kann, der kündigt innerlich und resigniert.

Warum haben es Führungskräfte in den Augen ihrer Mitarbeiter so schwer?

Die Führungskraft hat außer der Aufgabe, die Mitarbeiter zu führen, noch zahlreiche andere Baustellen. Selbstverständlich haben die Mitarbeiter nicht in all diese Aufgaben Einblick. Sie können die Leistung des Vorgesetzten nur aufgrund eines Ausschnittes bewerten. Welche Aspekte in der Wahrnehmung der eigenen Führungskraft von Bedeutung sind, untersuchen wir derzeit in einer aktuellen Studie. Dabei beleuchten wir Aspekte wie Zeitmanagement, Kommunikation, Vertrauen oder Integrität. Wir sind der Überzeugung, dass letztlich der Erfolg von der subjektiven Wahrnehmung durch jeden einzelnen Mitarbeiter abhängt. Jeder stellt sich implizit zwei Fragen. 1. Was hält mein Chef von mir, und 2. Sagt er mir die Wahrheit. Insofern sind in einem ersten aber unverzichtbaren Schritt Wertschätzung und Glaubwürdigkeit die entscheidenden Faktoren. Wohlgedacht: Wertschätzung heißt nicht unbedingt, den Mitarbeiter den ganzen Tag in Watte zu packen, sondern muss vielfach auch heißen, Klartext zu reden.

Warum haben Sie mit Ihrem Team nun



bdvb-Mitglied Dr. Rüdiger Hossiep

einen Fragebogen zum Führungsverhalten entwickelt? Welches Problem soll damit gelöst werden?

Sie fragen zu Recht kritisch nach. Selbstverständlich brauchen wir in diesem Kontext keine Aktionen nach dem Motto „noch eine Studie“. Aber im Ernst: Es existieren kaum praxisnahe und zugängliche Verfahren, um das Führungsverhalten in angemessener Form zu beschreiben und abzubilden. Wir sind seit etwa fünf Jahren an dem Thema dran und können nunmehr einen Selbsttest präsentieren, der es ermöglicht, sowohl die eigene Wahrnehmung bzgl. zuteil gewordener Führung als auch (falls man selbst Führungskraft ist) das eigene Führungsverhalten systematisch zu beschreiben.

Was können unsere Mitglieder mit dem Ergebnis praktisch anfangen?

Wer an unserer Studie unter www.testentwicklung.de teilnimmt, erhält vor dem Hintergrund einer Referenzgruppe von mehreren Tausend Fach- und Führungskräften quasi einen Benchmark, der es erlaubt, das Ergebnis im Abgleich mit vielen anderen Personen einzuordnen. Hierdurch ist es z.B. möglich, im Vergleich wahrgenommene Stärken und Schwächen bei sich und seinem Vorgesetzten gezielt zu identifizieren, gezielt daran zu arbeiten und zu verbessern.

Was geschieht mit den Ergebnissen, wenn Sie die Studie abgeschlossen haben?

Also zunächst werden wir noch geraume Zeit Daten sammeln, aber mittelfristig ist vorgesehen, Unternehmen und Beratungsgesellschaften das dann fertige Instrument zu Zwecken der Personalentwicklung, also z.B. im Rahmen von Führungstrainings oder Coaching-Maßnahmen, zur Verfügung zu stellen. Derzeit kann jede interessierte Fach- oder Führungskraft kostenfrei und anonym unter www.testentwicklung.de mitmachen. Wenige Tage später erhält derjenige seine individuelle Auswertung, die durchaus aussagekräftig ist. Wir erhalten jedenfalls derzeit viel positive Resonanz.