



Trends in der Führung

Die Personalführung ist ein viel diskutiertes Thema. Häufig ändern sich Schwerpunkte, gewisse Trends kommen auf, andere verschwinden. Interessant ist die Betrachtung über mehrere Jahre. In einer langjährig angelegten Studie¹ aus Hamburg wurden neue Erkenntnisse gewonnen. Dabei hat man im Zeitraum von 10 Jahren einige Verschiebungen in der Denkhaltung und im Approach der Führungskräfte festgestellt. Häufig sind solche Veränderungen nicht nur eine Frage der Begriffe, sondern gehen häufig in einer Wechselwirkung mit der gesamtwirtschaftlichen Verfassung einher, oder gesellschaftliche Veränderungen beeinflussen das Denken und Handeln.

Was im Zeitraum 1998 bis 2008 in dieser Studie festgestellt wurde, ist eine klare Abnahme der kooperativen Führung und der Teamorientierung.

Teamorientierung als Abschiebep Praxis?

Dieser Rückgang der Teamorientierung ist sehr beeindruckend. Während der Studiedauer haben nur noch ein Drittel so viele Manager geäußert, dass die Teamorientierung für sie wichtig ist. Hat man vor wenigen Jahren zu viel auf das Team gesetzt? Obschon das Team eine komplexe soziale Form darstellt und in interne Konflikte hängen bleiben kann, wird das Team auch heutzutage häufig für die Lösung von schwierigen und komplexen Problemen eingesetzt, teilweise zu Unrecht. Führung kann sowieso nicht an ein Team delegiert werden. Die



Teamarbeit wurde leider allzu oft genutzt, um wichtige Entscheide zu delegieren, oder sich als Führungskraft aus dem Schuss der Kritik zu nehmen. Dagegen gehört es zur Pflicht eines Managers, Teams funktionsfähig zu halten oder sogar ihre Funktion zu verbessern. Er muss sich darum kümmern, dass sich die Teams zu Höchstleistungen anspornen, indem er die richtigen Rahmenbedingungen setzt.

Grenzen der kooperativen Führung

Ein weiterer klar sichtbarer Rückgang ist die Wichtigkeit von kooperativer Führung. Vielleicht wurde der Begriff gar als Allerheilmittel verwendet. Denn in der Praxis hat sich immer wieder gezeigt, dass nicht jedes Problem kooperativ gelöst werden kann. In Konfliktmanagementseminaren, bei denen über verschiedene Konfliktlösungsstrategien gesprochen wird, fällt mir immer wieder auf, dass fast alle Manager mit der kooperativen

Methode Konflikte lösen wollen. Ich würde sogar sagen, dass viele dem kooperativen „Wahn“ verfallen. Aus meiner Sicht sollte jeder Manager in der Lage sein, die Situation zu beurteilen, und aufgrund dieser Ausgangslage die geeignete Strategie zur Konfliktlösung zu wählen. Dabei gibt es für mich nicht bessere oder schlechtere Strategien. Manchmal ist eine vollständige Durchsetzung des eigenen Standpunktes die Beste, manchmal führen Kompromisse zur Lösung. Aber jede Strategie hat immer Vor- und Nachteile.

Ergebnisorientierung

Interessant ist in der Studie die Verschiebung bezüglich der Ergebnisorientierung. Dies scheint den Führungskräften in den letzten Jahren an Bedeutung massiv zu gewinnen. Diese Bedeutungszunahme erstaunt mich, weil schon seit längerer Zeit, und zusätzlich mit der Diskussion um den Shareholder Value die Ergebnisse in der Priorität einer Führungskraft hoch angesetzt sind. Trotzdem: Die Kunst des Führens richtet sich neuerdings an einem Parameter aus: Das Ergebnis. (Nicht nur das finanzielle Ergebnis)

Fussballtaktik im Vergleich

Als Christian Gross bei YB das Ruder übernahm, sprach er über seine Philosophie als Fussballtrainer: Er verfolge den ergebnisorientierten Fussball. Sein Vorgänger hatte

auf Offensive gesetzt und Schiffbruch erlitten.



Andere versuchen mit Ihren Mannschaften defensiv zu spielen (Hitzfeld: Schweiz – Spanien an der WM) und haben Erfolg. Da ich mich zu wenig mit

Fussball auseinandersetze, kann ich nicht sagen, was Herr Gross unter „erfolgsorientierten Fussball“ versteht, aber ich vermute, dass er verschiedene taktische Varianten je nach Gegner wählt: Bei einem starken Gegner vielleicht eine defensivere Variante als bei einem schwächeren Gegner, bei der die Offensive verstärkt gesucht wird.

Als Führungskraft würde man dieses Vorgehen als situative Führung bezeichnen. Ihr liegt eine ähnliche Philosophie zu Grunde, nämlich die situative Anpassung an die herrschenden Rahmenbedingungen. Die Gefahr, dass unter „situativ“ einfach jedes Verhalten einer Führungskraft rechtfertigt wird, lauert. So ist auch nicht jedes Verhalten eines Vorgesetzten zu tolerieren, der alles Handeln unter dem Aushängeschild der Ergebnisorientierung unterordnet. Daher ist es nicht verwunderlich, dass auch die Mitarbeiterorientierung (nicht Teamorientierung) an Bedeutung gewonnen hat. Aus meiner Sicht ist die Mitarbeiterorientierung der Zwillingbruder der Ergebnisorientierung. Je besser die Mitarbeiter für ein Ziel gewonnen werden können, desto grösser ist auch Chance, das Ergebnis zu erreichen.

Mein Fazit: Das Team hat nach wie vor nicht ausgedient, aber es ist nicht mehr Mittel sondern vielmehr ein Produktivitätsfaktor. Nur in funktionierenden Teams können sich Individuen entfalten. Diese kollektive Entfaltung ist Basis der kontinuierlichen Verbesserung, oder der Qualität des Dienstes am Kunden.

Leo Pfiffner, 2011

¹ Studie durchgeführt vom Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg von Frau Prof. Dr. Sonja Bischoff. (1998, 2003, 2008)