

Faktenblatt 4: Führung in resilienten Betrieben

Gute Führung ist ein wesentlicher Faktor unternehmerischen Erfolgs. Mit ihrem Verhalten beeinflussen Führungskräfte ganz wesentlich die Leistungen, die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten - im Positiven wie auch im Negativen. Führung stellt im EFQMplusR-Modell ein wichtiges Befähiger-Kriterium neben der Strategie, den Ressourcen, den Prozessen und der Belegschaft dar. Daher gehört Führung im Projekt STÄRKE zu den wichtigsten Maßnahmepaketen.

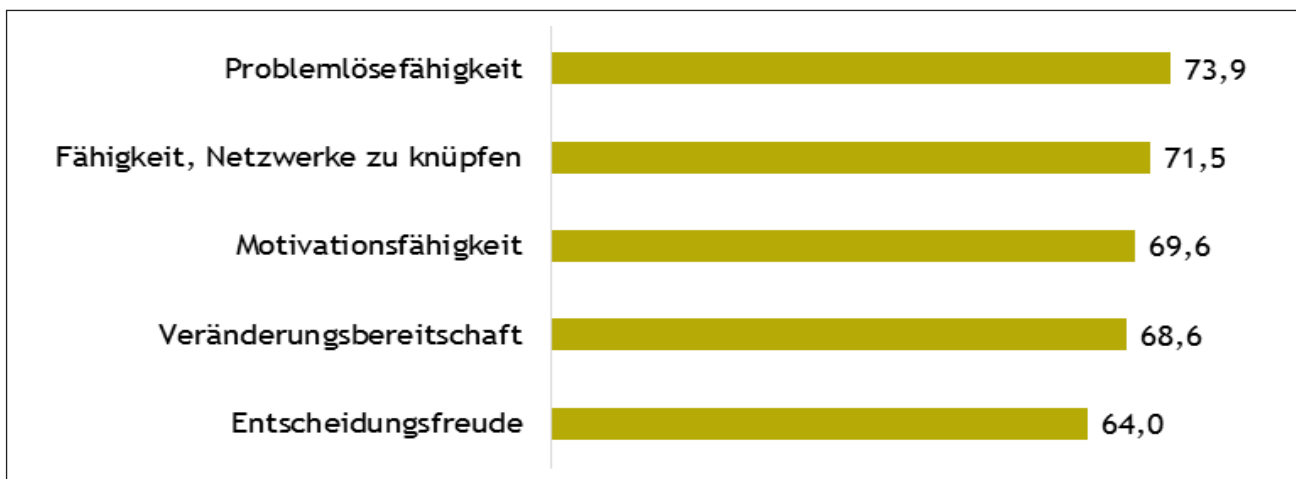
Führungskonzepte haben sich aufgrund veränderter Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit immer wieder gewandelt und weiterentwickelt. Ein erstes ganzheitliches Modell stammt von Kurt Lewin, der die drei Führungsstile „autoritär-autokratisch, kooperativ-demokratisch und laissez-faire“ in den 1930er Jahren entwickelte. In seinen Studien fand er heraus, dass im Hinblick auf Leistungen, Arbeitsergebnisse und Mitarbeiterzufriedenheit der kooperative Führungsstil am besten funktioniert. Doch er stellte auch fest, dass manche Mitarbeiter, die eher unselbstständig sind, mehr Anweisungen brauchen als solche Mitarbeiter, die fachlich und persönlich sehr kompetent sind und daher mehr Freiheit benötigen. Aus diesen Erkenntnissen entwickelten Paul Hersey und Ken Blanchard den situativen Führungsstil in den 1970er Jahren. Er beruht auf dem

Prinzip eines Reifegradmodells und ist auch heute noch einer der am weitesten verbreiteten Führungsstile in vielen Organisationen. Der situative Führungsstil teilt die Beschäftigten in vier Gruppen ein - von Mitarbeitern mit geringer Reife, denen Motivation, Wissen und Fähigkeiten fehlen bis hin zu Mitarbeitern, die über all dies verfügen. Wer wenig motiviert und unsicher ist, dem muss die Führungskraft konkrete Anweisungen geben, was wann wie genau zu tun ist, wie bei dem autokratischen Führungsstil. Wer hingegen genug motiviert und kompetent ist, der kann volle Verantwortung übernehmen, wie im Laissez-faire-Führungsstil.

In der Führungsforschung zeigt sich, dass moderne Führungsstile immer mehr auf die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Beschäftigten abzielen. Beispielsweise haben Charles C. Manz und Henry Sims ein Konzept der Selbstführung entwickelt (1990). Ziel dieser Form der Führung ist es, Mitarbeiter anzuregen und zu unterstützen, damit diese ihre Fähigkeiten und Potenziale in vollem Ausmaß entfalten und entwickeln können. Die Führungskraft gibt keine Anweisungen, sondern regt Mitarbeiter wie ein Coach durch Fragen dazu an, selbst Lösungsmöglichkeiten für Probleme zu finden. Dies charakterisiert auch die Führungskraft der Zukunft, die in immer stärker digitalisierten

Grafik 1: Zukünftige Bedeutung von Führungskompetenzen

Anteil der Betriebe, in denen die Bedeutung der jeweiligen Führungskompetenz in den nächsten 5 Jahren steigt, in %



Quelle: In Anlehnung an Hammermann/Stettes, 2017, Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?, in: IW-Trends, 44. Jg., Nr. 4, S. 96

sierten Arbeitsumgebungen Teams führt und steuert. Im Umfeld von Führung 4.0 („digital leadership“) übernimmt die Führungskraft die Rolle eines Talentscouts, eines Coachs und Förderers von Mitarbeitern. Sie setzt inspirierende Leistungsziele und bewertet die Arbeitsergebnisse der Teammitglieder und nicht deren Präsenz am Arbeitsort oder ihre Art zu arbeiten. Nach einer aktuellen Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft werden Führungskräfte als Problemlöser, Motivator oder empathischer Netzwerker künftig immer wichtiger werden (Grafik 1).

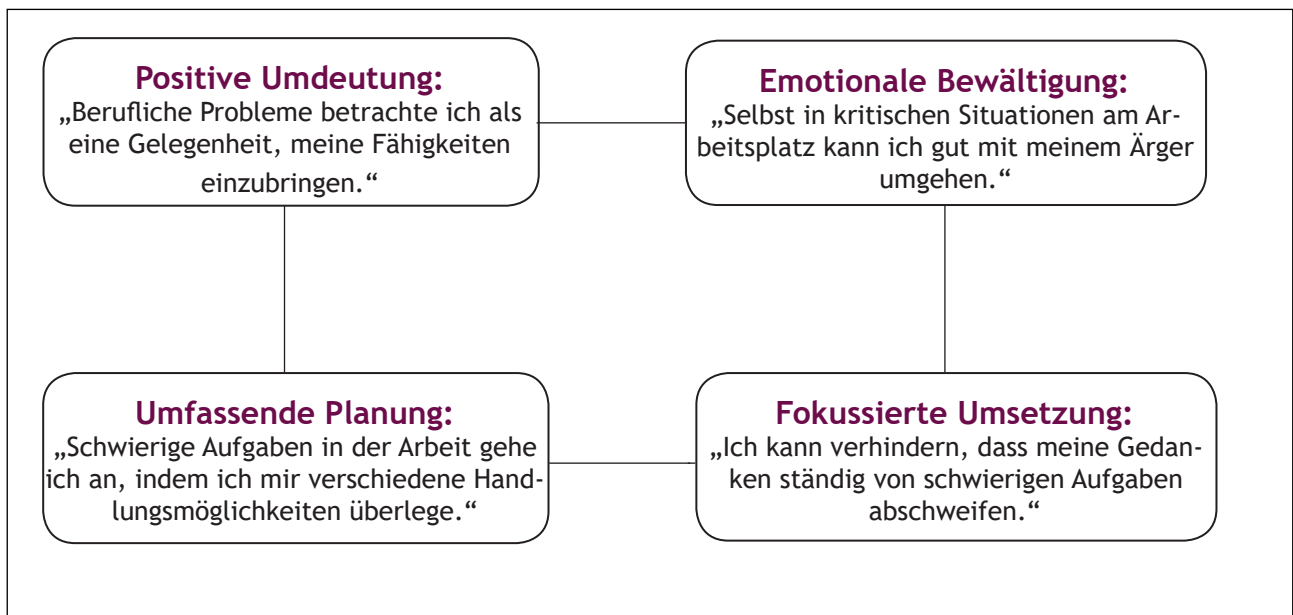
In resilienten Unternehmen, die sich durch klare Prozesse, krisenfeste Strukturen und visionäre Führung auszeichnen, ist die oben genannte Rolle der Führungskraft als Impulsgeber, Befähiger und Motivator sehr wichtig. Sie fördert das Mitdenken und Mitentscheiden, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen sowie die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, zu benennen und zu lösen. Die Führungskraft ist hier Vorbild für

die Mitarbeiter. Sie schafft Vertrauen, gibt Orientierung und vermittelt den Sinn der Arbeitsaufgaben. So tragen die Führungskräfte gleichzeitig zur verbesserten individuellen Resilienz ihrer Mitarbeiter bei: Sie unterstützen sie bei der emotionalen Bewältigung und der positiven Umdeutung (Grafik 2).

Resiliente Unternehmen erfassen und bewerten die Qualität von Führung mit verschiedenen Kennzahlen. Dazu gehören beispielsweise die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die Bewertung des Führungsverhaltens im Führungskräftefeedback, die Qualität der Mitarbeitergespräche, Formen der Regelkommunikation, Beteiligungsquoten bei Qualitätszirkeln oder beim Ideenmanagement.

Gute Führung ist für resiliente Betriebe unerlässlich: Denn Führungskräfte mit klaren Prioritäten, transparenten Zielen und einer hohen Feedbackkompetenz unterstützen die individuelle Resilienz ihrer Beschäftigten sowie die organisationale Resilienz des Unternehmens.

Grafik 2: Resilientes Verhalten bei der Arbeit

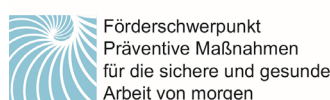


Quelle: In Anlehnung an Soucek et al., 2015, Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung resilienten Verhaltens bei der Arbeit, in: Wirtschaftspsychologie, Nr. 17, S. 13-22

Projektpartner:



GEFÖRDERT VOM



BETREUT VOM

