

# Anforderungen und Kompetenzen von Führungskräften

**Wer seine Führungsfunktion erfolgreich gestalten will, schafft das nicht durch »Learning by doing«. Kompetenzen für Management und Führung können nur durch eine ausgearbeitete Karriereplanung und gezielte Qualifikationsmaßnahmen entwickelt werden.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- welche Funktionen und Rollen Führungskräfte ausfüllen,
- mit welchen Führungsinstrumenten sich diese Rollen und Funktionen gestalten lassen,
- wie sich die einzelnen Führungsstile unterscheiden.

JOHANNA GERLINDE FLEPS, TOBIAS BÜSER

## **Learning by doing**

Ausgewählte und geeignete Mitarbeiter steigen im Laufe ihrer Karriere zu Führungskräften auf und fangen an, Managementfunktionen zu übernehmen. Dadurch ändern sich die Anforderungen an die Mitarbeiter und es werden Management- und Führungskompetenzen benötigt. Diese Führungs- und Managementkompetenzen können durch »Learning by doing« in der Position gelernt werden. Die Folge ist, dass an den entscheidendsten Stellen im Unternehmen Personen arbeiten, die für ihre Tätigkeit unzureichend ausgebildet wurden und daher unter ihren Möglichkeiten bleiben. Schlechtes Management führt in der Regel zu schlechten Unternehmensergebnissen und paradoxerweise werden dann häufig Facharbeiter entlassen, die hervorragend für ihre Tätigkeit ausgebildet sind und entsprechende Arbeitsqualität liefern. Besser ist, Kompetenzen für Management

und Führung durch eine ausgearbeitete Entwicklungs- und Karriereplanung zu steuern und durch gezielte Qualifikationsmaßnahmen zu entwickeln. Voraussetzung für die Planung und Entwicklung von Führungskompetenzen ist jedoch, dass die vielfältigen Anforderungen an Manager und Führungskräfte analysiert und klar dargestellt werden. Auf dieser Grundlage können die Kompetenzen ermittelt werden, die Manager und Führungskräfte für die Bewältigung ihrer Aufgaben brauchen.

Der Beitrag geht dabei in drei Schritten vor:

Zunächst werden die Managementfunktionen und Führungsrollen von Führungskräften unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse der Führungspraxis beschrieben.

Anschließend wird dargelegt, mit welchen Führungsinstrumenten und -stilen Führungskräfte die Funktionen und Rollen erfolgreich gestalten können.

Aus den Managementfunktionen, Führungsrollen, den Führungsinstrumenten und Führungsstilen ergeben sich schließlich notwendige Kompetenzen (»Handlungskompetenzen«, »Schlüsselkompetenzen«) von Führungskräften.

## **Funktionen und Rollen von Management und Führungskräften**

Zunächst soll mit einer Definition von Management und Führungskräften geklärt werden, worüber dieser Beitrag handelt. Management und Führung erschließen sich durch die Unterscheidung von Steuerung und Koordination (beziehungsweise Disposition) auf der einen Seite und ausführende Arbeiten (beziehungsweise operative Arbeiten) auf der anderen Seite. Manager sind im Unternehmen für die Disposition zuständig, das heißt, sie steuern und koordinieren die Prozesse in Unternehmen. Mitarbeiter führen hingegen die operativen Arbeiten aus, wobei in modernen Unternehmen mit flachen Hierarchien ein Teil des Managements – zumeist die vielen einfachen Koordinationsaufgaben am Arbeitsplatz – von den Mitarbeitern häufig selbst verrichtet wird. Manager sind nahezu immer Führungskräfte,

das heißt, sie haben innerhalb des Unternehmens Weisungsbefugnis gegenüber Mitarbeitern. Ohne Weisungsbefugnis könnten Führungskräfte ihre Managementaufgaben kaum erfüllen. In diesem Beitrag werden daher die Begriffe Manager und Führungskräfte als Synonyme benutzt, auch wenn bei genauer Analyse kleine Unterschiede zwischen Managern und Führungskräften herausgearbeitet werden könnten.

### *Querschnittsfunktion*

Die Begriffe Management und Führung werden hier zunächst durch den so genannten Funktionsansatz beschrieben, der die anglo-amerikanische und deutschsprachige Literatur dominiert. Der Funktionsansatz beschäftigt sich mit der Beschreibung der Aufgaben und Prozesse, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden, wie zum Beispiel Planung, Organisation, Führung, Kontrolle. Der Funktionsansatz sieht Management und Führung als eine Art Querschnittsfunktion. Es geht um die Koordination beziehungsweise die Steuerung von Ressourcen und die Koordination der Sachfunktionen, wie zum Beispiel Einkauf, Produktion und Verkauf. Um die komplexen Funktionen des Managements verstehen zu können, wurde in der Managementforschung versucht, Management in eine Menge von Teilaufgaben zu zerlegen. Im Laufe der Zeit hat sich daraufhin in der Managementlehre ein klassischer Fünferkanon von Basis-Funktionen herausgebildet, der heute allgemein akzeptiert wird: 1. Organisation (organizing), 2. Personaleinsatz und -entwicklung (staffing), 3. Planung (planning), 4. Führung (directing) und 5. Kontrolle (controlling). Die fünf Managementfunktionen stehen nicht lose nebeneinander, sondern sie werden in eine bestimmte Abfolge gebracht, so dass die Vorstellung eines umfassenden Prozesses entsteht (vgl. [20], S. 9-10):

*Planung:* Diese Funktion bildet den logischen Ausgangspunkt des klassischen Managementprozesses. Hier erfolgt eine Reflexion über Ziele, Mittel und Prozesse, die durch das eigene Handeln angestrebt werden.

*Organisation:* Die Aufbau- und Ablauforganisation soll die konkrete Umsetzung des Geplanten ermöglichen. Es werden plangerechte Handlungsgefüge der Mitarbeiter geschaffen, die Wertschöpfungsketten bilden.

*Personaleinsatz:* Die in der Organisation vorhandenen Stellen bedürfen einer anforderungsgerechten Besetzung mit Personal, damit die geplanten Ziele erreicht werden können. Zu dieser Funktion gehören außerdem die fortwährende Sicherstellung, Erhaltung und Entwicklung der Human-Ressourcen.

*Führung:* Durch die Planung, Organisation und den Personaleinsatz werden die strukturellen Voraussetzungen für die Durchführung der Aufgaben geschaffen. Im Anschluss daran steht die Führung im Mittelpunkt, das heißt die konkrete Veranlassung und zielgerichtete Steuerung der Arbeitsausführung. Dies geschieht durch Kommunikation, Motivation und den Führungsstil.

*Kontrolle:* Die Kontrolle ist die letzte Phase des Managementprozesses. Soll-Ist-Vergleiche zeigen, ob die geplanten Ergebnisse erreicht wurden.

Aus den aufgezeigten Managementfunktionen geht hervor, dass die Führungskräfte über eine Reihe sehr unterschiedlicher Fähigkeiten verfügen müssen, wenn sie dem komplexen Charakter des Managementprozesses gerecht werden wollen.

## Führungsrollen

### **Aktivitäten von Führungskräften aus Sicht der empirischen Forschung**

Die hier aufgeführten fünf Managementfunktionen entsprechen der Auffassung der klassischen Managementlehre. Sie liefert Hinweise darauf, was eine Führungskraft tun sollte, unter anderem planen, organisieren, führen, kontrollieren. Sie bietet eine übersichtliche und logische Struktur der Managementfunktionen an. Diese logische Struktur ist notwendig, aber zur Beschreibung und Analyse der Ma-

nagementpraxis allein nicht ausreichend. Die logische Beschreibung der Managementfunktionen ist von der empirischen Managementforschung als zu abstrakt, idealtypisierend und zu wenig übereinstimmend mit dem tatsächlichen Tun von Führungskräften kritisiert worden. Empirische Studien zum Arbeitsverhalten von Führungskräften belegen, dass sie anders arbeiten, als in den Lehrbüchern beschrieben und an den Universitäten/Fachhochschulen gelehrt wird.

### *Volkstümliches Bild*

»Frage einen Manager, was er tut, so wird er dir mit großer Wahrscheinlichkeit sagen, dass er plant, organisiert, koordiniert und kontrolliert. Dann beobachte, was er wirklich tut. Sei nicht überrascht, wenn du das, was du siehst, in keinen Bezug zu diesen vier Wörtern bringen kannst« (vgl. [20], S. 12). Mit dieser provozierenden These wendet sich Henry Mintzberg gegen ein Theoriegebäude, das über Jahre hinweg die Vorstellung von Management geprägt hat und auch heute noch prägt. Die klassische Managementlehre zeichnet demnach ein eher volkstümliches Bild vom Manager und präsentiert und ihn als reflexiven, systematischen Planer, der losgelöst von täglich wiederkehrenden Verpflichtungen mit hochaggregierten Informationen arbeitet. Bei der Entwicklung seines Ansatzes ging Mintzberg hingegen davon aus, dass die klassischen Begriffe für die Managementfunktionen nur wenig darüber aussagen, was eine Führungskraft tatsächlich tut. Um das tatsächliche Verhalten von Führungskräften zu untersuchen, heften sich die empirischen Managementforscher an die Fersen der Probanden. Dabei finden sie in der Regel den im nachfolgenden Kasten skizzierten Ablauf vor.

### *Studie mit fünf Top-Managern*

Mintzberg beobachtete fünf Top-Manager kanadischer Großunternehmen und zwar aus einem Beratungsunternehmen, einem Krankenhaus, einem Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie und aus einem Unternehmen, das sich mit Forschungs- und Entwicklungsaufträgen befasst. Es handelte sich in allen Fällen um prosperierende

**Ein Arbeitstag von Raphael Berger (Auszug aus dem Tagesprotokoll einer Führungskraft (vgl. [17], S. 24f.))**

Raphael Berger leitet eine Gießerei mit circa 100 Mitarbeitern. Daneben betreibt er eine im Aufbau befindliche Gesellschaft, die sich mit der Entwicklung eines Computersystems (Hardware und Software) zur Fertigungssteuerung beschäftigt.

- 8.00: Raphael Berger betritt das Gebäude und erhält schon auf dem Weg zu seinem Büro von Ralf Dahm, einem Mitarbeiter aus der Kalkulation, einen Hinweis auf eine Störung bei dem in Entwicklung befindlichen Computersystem. Danach geht er zu seinem Schreibtisch,
- 8.12: wo ihn der Anruf seines Mitarbeiters erreicht, der einen Austausch der Auszubildenden vorschlägt.
- 8.15: Direkt im Anschluss daran ruft er einen seiner Meister, Herrn Gallus, an, um ihm eine Anweisung technischer Art zu geben.
- 8.16: Dann startet er den in seinem Büro befindlichen Computer, der ihm die Ergebnisse der während der Nacht erfassten und verarbeiteten Fertigungsdaten ausdruckt, um die Probleme, von denen ihm Ralf Dahm berichtet hat, selbst zu beobachten und
- 8.19: stellt dann Dahm telefonisch dazu eine Frage.
- 8.20: Berger telefoniert mit seinem zweiten Meister (Kraft), um von ihm eine Information über den Produktionsfortschritt in einem bestimmten Bereich zu erhalten.
- 8.21: Nun beginnt er sich mit der bereits auf seinem Schreibtisch befindlichen Eingangspost zu beschäftigen, indem er sie öffnet, liest und zur Weiterverarbeitung vorbereitet. Einen Teil, den er selbst bearbeiten möchte, behält er zurück. Dies dauert mit den folgenden 8 Unterbrechungen etwa 12 Minuten.
- 8.22: Als Reaktion auf eines der Schreiben telefoniert Berger mit Meister Gallus und stellt ihm eine Frage.
- 8.23: Dann stellt er Meister Kraft dieselbe Frage.
- 8.25: Berger ruft den Entwicklungsingenieur des Computersystems (den er auch privat sehr gut kennt) an und spricht mit ihm über die aufgetretene Störung.
- 8.26: Der Betriebsleiter meldet sich telefonisch, Berger gibt ihm Anweisungen in der mit den Meistern bereits besprochenen Angelegenheit.
- 8.29: Berger sieht durch die offene Tür seines Büros, wie ein Mitarbeiter des Nachbarbetriebes das Bürogebäude betritt und steht auf, um ihm entgegenzutreten. Beide unterhalten sich kurz auf dem Flur über allgemeine Probleme, bevor der Besucher seine ursprünglich geplante Unterredung mit Mitarbeitern der Fertigung beginnt.
- 8.31: Berger telefoniert mit Meister Groll, um ihn zu sich zu bestellen.
- 8.32: Sie führen ihre Besprechung auf dem Flur, da Groll eintrifft, als Berger gerade auf dem Weg in das kaufmännische Büro ist, um den Mitarbeitern dort die Post zu bringen. Berger trifft eine Entscheidung über das weitere Vorgehen in einer produktionstechnischen Angelegenheit.
- 8.33: Berger sucht die Buchhalterin in ihrem Büro auf. Sie erkundigt sich nach seiner kranken Sekretärin, daraus entwickelt sich eine kurze Unterhaltung über deren Gesundheitszustand.

- 8.34: Auf dem Rückweg zu seinem Büro wird er noch einmal von Groll, der in der Tür stehen geblieben war, zu dem eben erörterten Thema befragt.
- 8.35: Kaum in sein Büro zurückgekehrt, erhält er einen Anruf von Meister Gallus, der eine Information haben möchte.
- 8.36: Nach einem Blick auf den laufenden Computerausdruck informiert er Dahm telefonisch über seine Beobachtungen und erörtert dann mit ihm ein damit in Zusammenhang stehendes Personalproblem.
- 8.37: Sie unterbrechen das Gespräch und Dahm kommt in Bergers Büro, um sich den aufgetretenen Fehler direkt anzusehen.
- 8.37: In diesem Zusammenhang bittet er Meister Gallus telefonisch um eine Information, bricht das Gespräch jedoch ab, als dieser ihm keine Antwort geben kann.
- 8.40: Berger liest nun die Tageszeitung, (bis 8.52, das heißt auch in den kurzen Zeiten zwischen den folgenden Ereignissen).
- 8.44: Der Computerausdruck ist fertig, Berger teilt dies Dahm telefonisch mit.
- 8.45: Dahm kommt herein, um sich den Ausdruck zu holen.
- 8.47: Berger ruft Meister Kraft an, um ihm eine kurze Frage zum Produktionsablauf zu stellen.
- 8.49: Der Betriebsleiter betritt das Büro gibt Berger einen Bericht über die Befolgung der vorhin erhaltenen Anweisungen und verlässt es wieder, als Berger den Anruf
- 8.50: eines Lieferanten erhält, der mit ihm über einen Liefertermin sprechen will.
- 8.52: Berger geht zu Dahm, um sich mit ihm weiter über das Computerproblem zu unterhalten. An dem Gespräch beteiligen sich bald auch die im selben Zimmer sitzende Sekretärin und der später dazustoßende Meister Kraft.
- 8.56: Während dieses Gesprächs trifft der Anruf eines Kunden ein. Es geht um Schwierigkeiten mit dem gekauften Computersystem. Berger erklärt, wie das Problem gelöst werden könnte.
- 8.58: Unmittelbar nach Beendigung dieses Gesprächs erreicht ihn ein Anruf vom Fachverband (Wirtschaftsvereinigung), dem er die gewünschten Auskünfte ebenfalls sofort gibt.
- 9.00: Kurz nachdem er das Gespräch mit den anderen wieder aufgenommen hat, unterbricht er es, um den Entwicklungsingenieur über den Kundenantrag zu unterrichten.
- 8.32: Sie führen ihre Besprechung auf dem Flur, da Groll eintrifft, als Berger gerade auf dem Weg in das kaufmännische Büro ist, um den Mitarbeitern dort die Post zu bringen. Berger trifft eine Entscheidung über das weitere Vorgehen in einer produktionstechnischen Angelegenheit.
- 8.33: Berger sucht die Buchhalterin in ihrem Büro auf. Sie erkundigt sich nach seiner kranken Sekretärin, daraus entwickelt sich eine kurze Unterhaltung über deren Gesundheitszustand.
- 8.34: Auf dem Rückweg zu seinem Büro wird er noch einmal von Groll, der in der Tür stehen geblieben war, zu dem eben erörterten Thema befragt.
- 8.35: Kaum in sein Büro zurückgekehrt, erhält er einen Anruf von Meister Gallus, der eine Information haben möchte.
- 8.36: Nach einem Blick auf den laufenden Computerausdruck informiert er Dahm telefonisch über seine Beobachtungen und erörtert dann mit ihm ein damit in Zusammenhang stehendes Personalproblem.

- 8.37: Sie unterbrechen das Gespräch und Dahm kommt in Bergers Büro, um sich den aufgetretenen Fehler direkt anzusehen.
- 8.37: In diesem Zusammenhang bittet er Meister Gallus telefonisch um eine Information, bricht das Gespräch jedoch ab, als dieser ihm keine Antwort geben kann.
- 8.40: Berger liest nun die Tageszeitung, (bis 8.52, das heißt auch in den kurzen Zeiten zwischen den folgenden Ereignissen).
- 8.44: Der Computerausdruck ist fertig, Berger teilt dies Dahm telefonisch mit.
- 8.45: Dahm kommt herein, um sich den Ausdruck zu holen.
- 8.47: Berger ruft Meister Kraft an, um ihm eine kurze Frage zum Produktionsablauf zu stellen.
- 8.49: Der Betriebsleiter betritt das Büro gibt Berger einen Bericht über die Befolgung der vorhin erhaltenen Anweisungen und verlässt es wieder, als Berger den Anruf
- 8.50: eines Lieferanten erhält, der mit ihm über einen Liefertermin sprechen will.
- 8.52: Berger geht zu Dahm, um sich mit ihm weiter über das Computerproblem zu unterhalten. An dem Gespräch beteiligen sich bald auch die im selben Zimmer sitzende Sekretärin und der später dazustößende Meister Kraft.
- 8.56: Während dieses Gesprächs trifft der Anruf eines Kunden ein. Es geht um Schwierigkeiten mit dem gekauften Computersystem. Berger erklärt, wie das Problem gelöst werden könnte.
- 8.58: Unmittelbar nach Beendigung dieses Gesprächs erreicht ihn ein Anruf vom Fachverband (Wirtschaftsvereinigung), dem er die gewünschten Auskünfte ebenfalls sofort gibt.
- 9.00: Kurz nachdem er das Gespräch mit den anderen wieder aufgenommen hat, unterbricht er es, um den Entwicklungsingenieur über den Kundenanruf in Kenntnis zu setzen. In der Zwischenzeit löst sich die Gesprächsrunde auf.
- 9.06: Die Sekretärin erinnert an einen wichtigen Brief. Berger diktiert stehend im kaufmännischen Büro diesen Brief.
- 9.07: Dabei wird er jedoch durch den Anruf des Betriebsleiters unterbrochen, der ihm eine kurze Information gibt. 9.08: Berger geht in sein Büro zurück, um dort einen bereits für 9.00 Uhr angekündigten Kundenbesuch zu empfangen. Nach einer kurzen Begrüßung und paar in ungezwungener Atmosphäre (die Gesprächspartner kennen sich bereits) gewechselten Worten nehmen sie an dem in Bergers Büro befindlichen Konferenztisch Platz. In dem sich nun anschließenden Gespräch werden die Konstruktionsprobleme anhand einer Zeichnung erörtert.
- .....



und expandierende Unternehmen. Alle Manager in der Untersuchung gehörten der obersten Führungsebene an. Die in der Studie erfassten Aktivitäten werden folgenden Kategorien zugeordnet: Dauer, Aktivitäten (Telefonate, Touren, direkte mündliche Kommunikation, Schreibtischarbeit und Sonstiges), Teilnehmer (Interne und Externe), Zweckbestimmung (unterschieden nach: Informationen, Entscheidungsfindung, Anfragen und Bitten und Sonstiges) und Initiative (mit den Ausprägungen »Selbst« und »Anderer« aus Sicht des Managers) (vgl. [17], S. 12f.).

### *Identische Ergebnisse*

Die Mintzberg-Untersuchung wurde in den USA von anderen Forschern mit nahezu identischen Ergebnissen wiederholt. Um ausschließen zu können, dass die Ergebnisse der Mintzberg-Studie nur für den angelsächsischen Raum und für Großunternehmen gelten, wird hier eine weitere empirische Untersuchung ausführlich vorgestellt. Gegenstand der (aktuelleren) Untersuchung von Schreyögg/Hübl (vgl. [17], S. 16f.) war das Arbeitsverhalten dreier Manager mittelständischer deutscher Unternehmen, das heißt die Untersuchung fand in einem anderen Kulturkreis statt und bezog sich auf andere Formen und Arten von Unternehmen, als die Mintzberg-Studie. Die Studien von Mintzberg und Schreyögg/Hübl sowie eine Vielzahl anderer empirischer Studien zum Arbeitsverhalten von Managern ergaben ein (im Wesentlichen) einheitliches Bild. Tabelle 1 enthält die Ergebnisse der Mintzberg-Studie und der Nachfolgestudie von Schreyögg/Hübl (vgl. [17], S. 40) im Überblick.

Zusammenfassend lässt sich die Managementtätigkeit aus Sicht empirischer Studien anhand von vier Charakteristika darstellen:

### *Vielfalt und Kürze*

Sehr markant ist die *Bruchstückhaftigkeit der Managertätigkeit*, das heißt, das tägliche Arbeitsmuster ist durch ein hohes Maß an Fragmentierung, Vielfalt und Kürze gekennzeichnet. Manager erledigen durchschnittlich 22 (Mintzberg) oder sogar 68 (Schreyögg/Hübl) Ein-

<b>Tabelle 1: Management-Aktivitäten – die Ergebnisse empirischer Studien im Überblick</b>		
<b>Kategorien</b>	<b>Mintzberg Studie (n = 5)</b>	<b>Schreyögg/Hübl Studie (n = 3)</b>
<b>Anzahl der Aktivitäten pro Tag</b>	22	68
Schreibtischarbeit		
– prozentual	22 Prozent	20 Prozent
– durchschnittliche Dauer	15 Min.	9 Min.
<b>Telefonate</b>		
– prozentual	6 Prozent	15 Prozent
– durchschnittliche Dauer	6 Min.	3 Min.
<b>Mündliche Kommunikation (ungeplant)</b>		
– prozentual	10 Prozent	16 Prozent
– durchschnittliche Dauer	12 Min.	5 Min.
<b>Mündliche Kommunikation (geplant)</b>		
– prozentual	59 Prozent	45 Prozent
– durchschnittliche Dauer	68 Min.	65 Min.
<b>Touren durch das Unternehmen</b>		
– prozentual	3 Prozent	4 Prozent
– durchschnittliche Dauer	11 Min.	34 Min.
<b>Durchschnittliche Dauer der Aktivitäten</b>		
– < 9 Min.	49 Prozent	78 Prozent
– > 60 Min.	10 Prozent	5 Prozent

zelaktivitäten pro Tag. Bei der aktuelleren Studie von Schreyögg/Hübl ist dabei tendenziell eine Beschleunigung des Arbeitsalltags zu erkennen mit noch mehr verschiedenen Tätigkeiten von kurzer Dauer. Zur Verdeutlichung: 68 Einzelaktivitäten sind bei einem Arbeitstag von zehn Stunden circa sieben Arbeitssequenzen pro Stunde. Viele der Einzelaktivitäten dauern nicht länger als neun Minuten, für lediglich fünf Prozent der Aktivitäten (Schreyögg/Hübl) wird mehr als eine

Stunde aufgewendet. Hinsichtlich der Dauer der Einzelaktivitäten ergeben sich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsarten. Telefonate sind in der Regel nach drei Minuten beendet, spontane, persönliche Gespräche dauern circa fünf Minuten, Schreibtischarbeit pro Aufgabe nimmt circa zehn Minuten in Anspruch und geplante Gespräche, wie Konferenzen oder Kundenkontakte dauern durchschnittlich länger als eine Stunde. Der Hauptgrund der Bruchstückhaftigkeit sind die vielfältigen Anforderungen aus der Arbeitsumwelt. Ein weiterer Grund liegt in der Komplexität der zu lösenden Probleme, die eine simultane Arbeitsweise erfordern.

### *Informelles Gespräch*

Manager verbringen 80-95 Prozent ihrer Arbeitszeit mit irgendwelchen Formen von *Kommunikation*. 80 Prozent der Zeit bedienen sie sich mündlicher Medien (Gespräch, Telefon) und lediglich 20 Prozent kommunizieren sie in schriftlicher Form (Der Wert schriftlicher Kommunikation könnte in den letzten Jahren durch die rasante Verbreitung von E-Mail-Systemen angestiegen sein). Das informelle Gespräch ist die Hauptinformationsquelle, das heißt, Führungskräfte erhalten den Hauptteil ihrer Informationen aus verbalen, informellen Kontakten zu Mitarbeitern und externen Gruppierungen. Telefonate, Ad-hoc-Konferenzen und Gespräche zwischen Tür und Angel spielen bei der Informationsgewinnung eine große Rolle, wobei es sich bei den Informationen nicht immer um »harte«, sachliche Fakten handelt. Nur ein geringer Teil der Informationen wird auch schriftlich festgehalten.

### *Kontaktnetzwerk*

Führungskräfte sind bestrebt, ein *Kontaktnetzwerk* aufzubauen und aufrechtzuerhalten, das nahezu alle Hierarchie-Ebenen im Unternehmen umfasst und darüber hinaus externe Gruppen (Kunden, strategische Partner, Politiker usw.) einschließt. Der Aufbau und die Pflege von Kontaktnetzwerken scheint ein zentraler Erfolgsfaktor der Managementtätigkeit zu sein. Die internen Kontakte machen durch-

schnittlich 62 Prozent der Gesamtkontaktzeit aus, wobei die Kontakte zu den unterstellten Mitarbeitern etwa die Hälfte (51 Prozent) der Gesprächszeit in Anspruch nehmen.

### *Initiator und Impulsgeber*

Handlungen von Führungskräften stehen im Spannungsverhältnis von *Aktion und Reaktion*, das heißt, sie fungieren nicht nur als Initiator und Impulsgeber, sondern auch als Zuhörer und Reagierende auf unvorhersehbare Problemsituationen und auf Vorgaben von anderen. Der Anteil der von den Führungskräften selbst initiierten Handlungen lag im Rahmen der Untersuchung von Schreyögg/Hübl bei 60 Prozent.

Die Ergebnisse der empirischen Managementforschung verdeutlichen, dass der Managementprozess keineswegs als rationale und sequenzielle Abarbeitung der Managementfunktionen verstanden werden kann. Den Aktivitätsforschern erscheinen Manager insgesamt weniger als langsam und methodisch vorgehende, strategische Planer, sondern mehr als »intuitive Macher«, die unmittelbar auf Probleme reagieren, mit denen sie konfrontiert werden. Das Zusammenspiel von Aktion und Reaktion, von klarer Ordnung und flexibler Anpassung, von sorgfältiger Analyse und spontaner Entscheidung ist kennzeichnend für eine erfolgreiche Unternehmensführung.

### **Führungskräfte-Rollen nach Mintzberg**

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen sind zunächst einmal nichts anderes als Berichte über sichtbare und registrierbare Elemente der Tätigkeiten einer Führungskraft. Diese Sichtweise bleibt oberflächlich, solange sie nicht den Inhalt der ausgeführten Tätigkeiten mit berücksichtigt. So kann zum Beispiel »Schreibtischarbeit« dazu dienen, einen Plan zu erstellen, eine Rede zu entwerfen, einen Kontrollbericht zu lesen oder auch, sich die Bilder des letzten Betriebsausflugs anzuschauen. Mit der Methode der strukturierten Beobachtung war Mintzberg in der Lage, auch den Zweck der registrierten Aktivitäten zu erfassen und damit den Inhalt der Arbeit. Er

begreift die von ihm beobachteten Aktivitäten der Führungskräfte als Ausdruck sozialer Rollen im Unternehmen.

Aufgrund seiner Beobachtungen entwickelte Mintzberg zehn Rollen, die in genereller Form die Arbeit von Führungskräften beschreiben. Er gliedert sie in drei Aktivitätsgruppen: interpersonelle Rollen, informationelle Rollen und Entscheidungsrollen. Er geht davon aus, dass die zehn Rollen ein integriertes Ganzes bilden und weist darauf hin, dass die Bedeutung einzelner Rollen von Stelle zu Stelle variieren kann. Die von ihm entwickelten Rollen gelten aufgrund ihrer Inhaltsneutralität als zeitstabil.

<b>Tabelle 2: Die 10 Management-Rollen nach Mintzberg</b>			
Bereich	1. Interpersonelle Rollen	2. Informationelle Rollen	3. Entscheidungsrollen
Rollen	⇒ Galionsfigur ⇒ Vorgesetzter ⇒ Vernetzer	⇒ Radarschirm ⇒ Sender ⇒ Sprecher	⇒ Innovator ⇒ Problemlöser ⇒ Ressourcenzuteiler ⇒ Verhandlungsführer

Im Folgenden sollen die zehn Rollen kurz erläutert werden: (vgl. [21], Sp. 35-40; [6], Sp. 65-66):

### *Interpersonelle Rollen: Routineaufgaben*

Interpersonelle Rollen haben ihren Schwerpunkt auf der sozialen Repräsentation und Gestaltung von Unternehmen durch Führungskräfte. Rollen dieser Art können Routineaufgaben sein, die keine wichtigen Entscheidungen beinhalten und nur ein geringes Maß an Kommunikation aufweisen, aber sie können ebenso auch komplex sein.

- ⇒ *Galionsfigur (Figurehead)*: Die Führungskraft handelt als symbolische Spitze, das heißt, Darstellung und Vertretung des Unternehmens nach innen und außen sind Kern dieser Rolle. Beispiel: Ein verärgertes Kunde möchte den Geschäftsführer sprechen.

- ⇒ *Vorgesetzter (Leader)*: Die Führungskraft soll die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Ziele der Organisation in Übereinstimmung bringen, um die Effizienz des Unternehmens sicherzustellen. Beispiel: Eine Führungskraft diskutiert mit ihrer Gruppe die Umsätze des letzten Monats.
- ⇒ *Vernetzer (Liaison)*: Die Führungskraft muss externe und interne Kontaktnetzwerke aufbauen. Die Verbindung zwischen dem Unternehmen und der Umwelt des Unternehmens stellt die externe Vernetzung dar, die interne Vernetzung betrifft die Verknüpfung der einzelnen Abteilungen innerhalb des Unternehmens. Beispiel: Die Führungskraft tritt einem Erfahrungskreis der Industrie und Handelskammer bei. Die Führungskraft verhindert durch neue Informationskanäle, dass notwendiges Wissen innerhalb des Unternehmens nicht zweimal unabhängig voneinander beschafft wird.

#### *Informationelle Rollen: Schlüsseldimension*

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben ist erforderlich, dass Führungskräfte Informationen erhalten und weitergeben, das heißt, die Informationsverarbeitung und -verteilung ist eine Schlüsseldimension im Managementprozess.

- ⇒ *Radarschirm (Monitor)*: Führungskräfte empfangen und sammeln Informationen, die es ihnen ermöglichen, die Vorgänge innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erfassen. Daraus ergibt sich ein Gesamtbild vom Unternehmen, das Grundlage für strategische Entscheidungen und die Kontrolle der Unternehmensentwicklung ist. Beispiel: Der Manager erfährt von einem Reisenden, dass der Hauptkonkurrent seine Gussteile demnächst zu einem Schleuderpriß aus Südkorea beziehen will.
- ⇒ *Sender (Disseminator)*: Die Führungskraft interpretiert und leitet Informationen aus der Umwelt an das Unternehmen und dessen Mitarbeiter weiter. Beispiel: Die Führungskraft besucht einen Lieferanten und berichtet danach den Mitarbeitern von seinen Eindrücken.
- ⇒ *Sprecher (Spokesperson)*: Die Führungskraft gibt Informationen an Personen außerhalb des Unternehmens weiter und vertritt es nach

außen. Beispiel: Die Führungskraft nimmt an einer Fernsehdiskussion über die sozialen Folgen moderner Technologien teil.

*Entscheidungsrollen: Kein Selbstzweck*

Die Informationen sind kein Selbstzweck, sondern auf ihnen basieren Entscheidungen, die von den Führungskräften getroffen werden.

- ⇒ *Innovator (Entrepreneur)*: In dem Unternehmen und dessen Umwelt sucht die Führungskraft nach neuen Produktideen, Projekten und Gelegenheiten zur Innovation und initiiert systematischen Wandel, um den Bestand und die Weiterentwicklung des Unternehmens zu gewährleisten. Beispiel: Die Führungskraft richtet eine Arbeitsgruppe ein, um die Erfindung eines Mitarbeiters aus der Grundlagenforschung in eine neue Produktidee umzusetzen.
- ⇒ *Problemlöser (Disturbance handler)*: Die Führungskraft muss sich mit nicht vorhersehbaren Störungen befassen, für deren Behebung es keine Pläne gibt, und mit Krisen auseinandersetzen, die dadurch entstehen, dass Probleme zu lange nicht beachtet wurden. Beispiel: Der Manager stoppt den Bau einer Niederlassung im Fernen Osten wegen eines dramatischen Preisverfalls auf dem entsprechenden Produktmarkt.
- ⇒ *Ressourcenzuteiler (Resource allocator)*: Die Führungskraft entscheidet über die Zuordnung von materiellen Ressourcen zu Personen und Gruppen und die Zuteilung von Personen zu Abteilungen beziehungsweise Projekten. Beispiel: Ein Mitarbeiter legt einen Plan für den Kauf einer neuen Presse vor, die Führungskraft lehnt ab, weil der Kauf eines Trockenofens wichtiger ist.
- ⇒ *Verhandlungsführer (Negotiator)*: Die Führungskraft repräsentiert das Unternehmen und trifft mit Repräsentanten anderer Unternehmen Entscheidungen, die das Unternehmen für bestimmte zukünftige Aktivitäten verpflichten. Beispiel: Die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens aus zwei Unternehmen ist geplant, die Bedingungen sind von zwei beauftragten Managern im Detail auszuhandeln.

## Führungskräfte-Rollen und Management-Funktionen

### *Zehn Rollen*

Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass die zehn Rollen nach Mintzberg von den fünf klassischen Management-Funktionen (1. Organisation, 2. Personaleinsatz, 3. Planung, 4. Führung und 5. Kontrolle) nicht weit entfernt sind. Die Funktionen können problemlos auf die Rollen bezogen werden. Die Funktion *Organisation* wird durch die Rollen b) Vorgesetzter, c) Vernetzer, g) Innovator und i) Ressourcenzuteiler ausgefüllt. Die Funktion *Personaleinsatz* wird verwirklicht durch die Rollen b) Vorgesetzter, c) Vernetzer, g) Innovator und i) Ressourcenzuteiler. Der Funktion *Planung* können die b) Vorgesetzten-, d) Radarschirm-, g) Innovator-, und i) Ressourcenzuteilerrollen zugeordnet werden. Die Rollen der a) Galionsfigur, des b) Vorgesetzten, des e) Senders, des f) Sprechers, des h) Problemlösers und des j) Verhandlungsführers entsprechen der Managementfunktion *Führung*. Die Funktion *Kontrolle* findet sich in der Rolle des d) Radarschirms wieder und wird indirekt auch in den Rollen b) Vorgesetzter, h) Problemlöser und i) Ressourcenzuteiler verwirklicht. Da Management- und Führungssituationen äußerst komplex und vielfältig sind, sind gegebenenfalls weitere Zuordnungen zwischen Funktionen und Rollen in Einzelfällen vorstellbar, die hier wegen der besseren Übersichtlichkeit vernachlässigt werden. Nachfolgende Tabelle 3 gibt einen Überblick über das Verhältnis von Funktionen und Rollen von Führungskräften.

### *Folklore der Theorie*

Der oben von Mintzberg erhobene Vorwurf der empirischen Forschung, die fünf klassischen Managementfunktionen wären Folklore der Theorie und würden von Führungskräften bei genauer empirischer Betrachtung gar nicht ausgeführt, trifft demnach nicht zu. Richtig ist vielmehr, dass die bruchstückhaften Aktivitäten aus der Praxis von Führungskräften, durchaus den fünf klassischen Management-Funktionen zugerechnet werden können, wenn sie zu-



<b>Tabelle 3: Die Zuordnung von Management-Funktionen zu Führungsrollen</b>	
<b>Management-Funktionen</b>	<b>Führungsrollen</b>
1. Organisation	b) Vorgesetzter c) Vernetzer g) Innovator i) Ressourcenverteiler
2. Personaleinsatz	b) Vorgesetzter c) Vernetzer i) Ressourcenverteiler
3. Planung	b) Vorgesetzter d) Radarschirm g) Innovator i) Ressourcenverteiler
4. Führung	a) Galionsfigur b) Vorgesetzter e) Sender f) Sprecher h) Problemlöser j) Verhandlungsführer
5. Kontrolle	b) Vorgesetzter d) Radarschirm i) Ressourcenverteiler

sammengefasst und interpretiert werden. Die Funktionen, die eine Führungskraft im Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu leisten hat, bringen demnach eine klare und sichtbare Ordnung in die oft unüberschaubaren Einzelaktivitäten. Doch erst in Verbindung mit den zehn Rollen von Führungskräften wird auch das individuelle und soziale Profil von Führungskräften anschaulich dargestellt. Die Rollen haben zudem den Vorteil, dass deutlich zwischen internen und externen Abläufen unterschieden werden kann. Die hier dargestellten fünf Management-Funktionen lassen eine gute und vollständige Beschreibung der internen Abläufe und Aufgaben zu. Sie geben aber

kaum ein Bild von der externen Darstellung und Vernetzung eines Unternehmens durch eine Führungskraft mit seiner Umgebung, etwa als Galionsfigur (Rolle a), Sender (Rolle e) oder Verhandlungsführer (Rolle j).

## **Führungsinstrumente und Führungsstile**

### *Autoritär oder kooperativ*

Um die Führungsrollen und Managementfunktionen in den vielfältigen Situationen in die Praxis umsetzen zu können, ist die Kenntnis und Beherrschung von Führungsinstrumenten und verschiedenen Führungsstilen notwendig. Im Einzelnen wird hier unterschieden zwischen sieben Führungsinstrumenten und sechs Führungsstilen. Eine feste Zuordnung der Managementfunktionen und Führungsrollen zu einzelnen Führungsinstrumenten und Führungsstilen ist nicht sinnvoll, da die einzelnen Führungsinstrumente und -stile *je nach vorliegender Situation* ganz verschiedene Funktionen oder Rollen gestalten können. So kann beispielsweise das Führungsinstrument »Sitzung« beziehungsweise »Konferenz« gleichermaßen der Organisation, Führung, Planung, Kontrolle oder dem Personaleinsatz innerhalb von Unternehmen dienen. In einer Sitzung kann eine Führungskraft jedoch auch ganz verschiedene Rollen einnehmen, etwa eines Senders, Verhandlungsführers, Ressourcenverteilers, Innovators, Vernetzers usw. Gleiches gilt für die Wirksamkeit von Führungsstilen. Kein Führungsstil, ob nun autoritär oder kooperativ, ist einem anderen generell überlegen, sondern eine gute Führungskraft wählt je nach vorliegender Situation einen Führungsstil aus.

## Management- und Führungsinstrumente

### *Sieben Werkzeuge*

Zunächst werden jedoch die Führungsinstrumente vorgestellt, die eine Führungskraft beherrschen muss, wenn sie in der Alltagspraxis

erfolgreich sein will. Nach Malik (vgl. [10], S. 277-383; [11], S. 32f.) gibt es sieben Werkzeuge wirksamen Managements:

- ⇒ Die *Sitzung beziehungsweise die Konferenz*: Gute Manager sorgen für eine gute Vorbereitung von Sitzungen. Es wird grundsätzlich eine Tagesordnung erstellt, das Abschweifen der Beiträge wird verhindert. Es wird ergebnisorientiert und durchaus kontrovers diskutiert und die wichtigsten Ergebnisse und Beschlüsse werden in einer sorgfältigen Nachbereitung schriftlich festgehalten. Die Realisierung der Beschlüsse wird fortlaufend vorangetrieben und kontrolliert.
- ⇒ Der *Bericht*: Gute Berichte sind auf den Empfänger bezogen, das heißt, sie berücksichtigen die jeweiligen Vorkenntnisse und Erfahrungen und orientieren sich an der Frage, was der Bericht beim Empfänger bewirken soll. Zudem sollte auf klare Sprache, logische Struktur und eine angemessene Kürze der Berichte geachtet werden.
- ⇒ *Zielsetzung, Stellenbeschreibung (Job Design) und Einsatzsteuerung (Assignment Control)* bilden eine Einheit. Gute Manager können klare Ziele setzen und ihren Mitarbeitern kommunizieren. Für die Umsetzung der Ziele ist die richtige Gestaltung von Jobs durch das Management notwendig, das heißt, die Jobs (Job Design) sollten den Kompetenzen und Stärken der Mitarbeiter entsprechen und sie fordern, aber nicht überfordern. Die Stellen beziehungsweise Jobs bilden den statischen Rahmen der Arbeitsprozesse. Der Arbeitseinsatz der Mitarbeiter muss jedoch darüber hinaus je nach Situation flexibel gesteuert werden. Die Einsatzsteuerung zielt darauf ab, in den vielen Einzelsituationen entsprechende klare Zwischenziele zu setzen und die Tätigkeiten der Mitarbeiter ausreichend zu fokussieren, das heißt eine Zersplitterung und Verzettelung von Jobs zu verhindern.
- ⇒ Die *persönliche Arbeitsmethodik* bestimmt maßgeblich die Wirksamkeit von Managern. Wirksame Arbeitsmethodiken sind schwer zu standardisieren, da sie je nach den vorliegenden Bedingungen und den persönlichen Eigenschaften der Manager erheblich va-

- rieren. Einige Aspekte müssen jedoch bei jeglicher Form einer wirksamen Arbeitsmethodik berücksichtigt werden: Die Nutzung der Zeit, die Prioritätensetzung der anstehenden Aufgaben, die Erstellung von Schriftstücken, die Organisation von Terminen, die Bildung effektiver Routinen, die Wiedervorlage, der Einsatz der Sekretärin und die Pflege von sozialen Netzwerken.
- ⇒ Das *Budget* und die Budgetierung gibt Managern hervorragende Möglichkeiten, Strukturen von Aufgaben, Projekten und Arbeitsabläufen kennen zu lernen und zu reflektieren. Mit der Kenntnis einiger Grundlagen des Rechnungswesens können Budgets als »To-do-Werkzeuge« eingesetzt werden. Die Kennziffern der budgetierten Ertrags- und Aufwandspositionen sind für gute Manager nichts anderes als verkürzte Schlüssel zu der Frage: »Welche Resultate wollen wir auf unseren wesentlichen Aktivitätsfeldern realisieren?« ([10], S. 353). Daraufhin wird geplant, welche Personen mit welcher Verantwortung und welchen Mitteln in der nächsten Periode auf welche Weise tätig werden sollen. Hier wird wieder deutlich sichtbar, wie sich alle Managementfunktionen in jedem einzelnen der Führungsinstrumente, hier das Budget, wieder finden: Die Planung der Wertschöpfungsprozesse, die Führung des Unternehmens durch Strukturen, die Organisation der Arbeitsabläufe, der Personaleinsatz durch die Kommunikation der Ziele und Aufgaben und die Kontrolle der erzielten Ergebnisse.
- ⇒ Die *Leistungsbeurteilung* durch Führungskräfte ist die Grundlage für das Feedback der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Leistung, der Transparenz ihrer Stellung und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen sowie der Lohn- und Gehaltsverhandlungen. Gute Leistungsbeurteilungen setzen die erbrachten Leistungen der Mitarbeiter in ein faires Verhältnis zu den geplanten Anforderungen und Planzielen unter Berücksichtigung der Bedingungen, die rückblickend im Beurteilungszeitraum tatsächlich geherrscht haben. Um gute Beurteilungen zu erstellen, ist eine gute Balance zwischen standardisierten Beurteilungskriterien und individuellen Bewertungen notwendig.

- ⇒ Das siebte Instrument ist die »systematische Müllabfuhr«, das heißt die *Trennung von Altem und Überkommenen*. Manager legen Strategien fest und stimmen die Strukturen und Prozesse im Unternehmen darauf ab. Dies geschieht auf der Grundlage klarer Prioritäten. Neue Prioritäten in der Unternehmensstrategie bringen mit sich, dass vormals wichtige Ziele und Arbeitsprozesse unwichtig werden. Die zentrale Frage für Manager zur Trennung von Altem und Überkommenen lautet daher: »Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten?« ([10], S. 374). Manager befreien damit Unternehmen von überflüssigem Ballast und ermöglichen, Kapazitäten zur Herstellung neuer werthaltiger Produkte und Dienstleistungen bereit zu stellen.

### *Sozial eingebettet*

Die sieben Instrumente des Managements sind sozial eingebettet in das Unternehmen, das heißt, sie werden wirksam im Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Einige Instrumente, wie das Budget oder die Trennung von Altem, wirken nur indirekt auf den sozialen Umgang, indem die sachlichen Ergebnisse von Budgets und wegfallenden Aufgaben (Trennung von Altem) den Alltag zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bestimmen. Andere Instrumente, wie die Sitzung oder Einsatzsteuerung, werden ganz direkt nur durch sozialen Kontakt wirksam. Wie umfangreich sozialer Kontakt das Management beeinflusst wurde oben bereits vor Augen geführt, indem festgestellt wurde, dass Führungskräfte etwa 80-95 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation verbringen. Sozialer Kontakt und Kommunikation leiten über zum nächsten Thema, den Führungsstilen.

## Führungsstile

### *Vorgesetzter oder Vernetzer*

Die Summe der typischen sozialen Kontakte beziehungsweise Kommunikationen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern können durch Führungsstile beschrieben werden. Führungsstile bilden die soziale Seite der sieben Instrumente des Managements. Sie bestimmen maßgeblich, wie die fünf Management-Funktionen und die zehn Führungsrollen in der Alltagspraxis umgesetzt werden. Es macht demnach im Alltag der Mitarbeiter einen erheblichen Unterschied, ob beispielsweise die Führungsrollen »Vorgesetzter«, »Ressourcenzuteiler« oder »Vernetzer« durch einen autoritären oder demokratischen Führungsstil ausgeübt werden. Bereits in den 1920er Jahren wurde von E. Mayo der Einfluss von sozial positiver Führung auf den Erfolg von Unternehmen aufgezeigt. In jüngster Zeit ist der enge Zusammenhang von sozial positiven Führungsstilen und steigendem Unternehmenserfolg durch die Diskussion von Emotionaler Intelligenz beziehungsweise emotionale Führung (vgl. [7], [8]) wieder nachdrücklich ins Bewusstsein gehoben worden. In einer Reihe von empirischen Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass sich Emotionen wie Eifersucht, Neid, Frustration, Fröhlichkeit, Optimismus usw. unter den Mitgliedern von Arbeitsgruppen übertragen und angleichen. Es ist weiterhin leicht nachweisbar, dass negative emotionale Grundstimmungen langfristig zu schlechten Arbeitsergebnissen der Mitarbeiter führen, während positives Arbeitsklima die Motivation und Kreativität von Mitarbeitern steigert. So ergab beispielsweise die Untersuchung von 19 Versicherungsgesellschaften in den USA, dass das Klima, das Geschäftsführer unter ihren Mitarbeitern schufen, nahezu unmittelbar mit den Geschäftsergebnissen übereinstimmte. In 75 Prozent der Fälle ließ sich ausschließlich am Betriebsklima erkennen, ob eine Versicherungsgesellschaft hohe oder niedrige Gewinne und Wachstumsraten erzielte. Freilich bedeutet das nicht, dass allein das Klima die Unternehmensergebnisse bestimmt. Aber anhand vieler solcher Untersuchungen der Unternehmensberatung Hay-Group (vgl.

[14]) konnte ermittelt werden, dass das Arbeitsklima einen Unterschied bei den Geschäftsergebnissen von circa 20-30 Prozent bewirkt. Ebenfalls konnte ermittelt werden, dass Führungskräfte den weitaus größten Einfluss auf die vorherrschenden Emotionen in Arbeitsgruppen haben, das heißt, etwa 50-70 Prozent des Arbeitsklimas wird durch Führungskräfte hervorgerufen ([8], S. 36f.). Führungskräfte erzeugen durch die Wahl ihrer Führungsstile resonante (positive) oder dissonante (negative) Emotionen bei den Mitarbeitern. Goleman et. al. analysierten aus einer Vielzahl von Untersuchungen vier resonante (1-4, siehe unten) und zwei dissonante Führungsstile (5-6). Dabei betonen sie allerdings, dass auch die beiden dissonanten Führungsstile in bestimmten Situationen nützlich sein können, jedoch insgesamt mit Vorsicht angewendet werden sollten. Nachfolgend werden die sechs Führungsstile einzeln vorgestellt (vgl. [8], S. 79-120):

Die vier resonanten Führungsstile:

- 1) Der *visionäre Führungsstil* ist darauf ausgerichtet, die Gruppe durch die Verwirklichung gemeinsam angestrebter Visionen und Ziele zu koordinieren. Der visionäre Führungsstil sollte angewendet werden, wenn eine Gruppe auf eine neue Richtung klar ausgerichtet werden muss.
- 2) Der *coachende Führungsstil* ist durch intensive persönliche Beratung des Mitarbeiters durch die Führungskraft gekennzeichnet, um die Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeiter zu fördern. Die individuellen Entwicklungsziele von Mitarbeitern können dabei zudem mit den Zielen der Organisation abgestimmt werden.
- 3) Der *gefühlsorientierte Führungsstil* wird von Führungskräften angewendet, wenn die Harmonie mit den Mitarbeitern durch gute persönliche Beziehungen gefördert werden soll. Dieser Führungsstil kommt vor allem in ruhigen Phasen des Organisationszyklus zur Anwendung. Durch die guten Beziehungen zu den Mitarbeitern kann eine Grundlage aufgebaut werden, die in stressigen Zeiten trägt.

- 4) Der *demokratische Führungsstil* ist gekennzeichnet durch die hohe Wertschätzung der Beiträge der Mitarbeiter. Generell hat der demokratische Führungsstil den Vorteil, dass die Führungskraft durch den engen Austausch viele Informationen von den Mitarbeitern erhält und im allgemeinen die Mitarbeiter durch die Wertschätzung ihrer Arbeit motiviert werden. Problematisch ist der demokratische Führungsstil jedoch bei unklarer strategischer Ausrichtung und inkompetenten Mitarbeitern.

Die zwei dissonanten Führungsstile:

- 5) Der *fordernde Führungsstil* stellt auf das Erreichen hoher, interessanter und erreichbarer Ziele ab. Er ist sinnvoll, wenn motivierte Mitarbeiter ihre Befriedigung in den bewältigten Aufgaben finden. Riskant ist der fordernde Führungsstil, wenn Mitarbeiter überfordert werden und mit innerer Kündigung und Demotivation reagieren.
- 6) Der *befehlende Führungsstil* beruht auf Kommando und Kontrolle. Der befehlende Führungsstil kann in Notsituationen von Unternehmen sehr effektiv sein, wenn in kurzer Zeit neue Arbeitsabläufe in großer Klarheit durchgesetzt werden müssen. Auf Dauer führt er jedoch häufig zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern.

Im langfristigen Trend ist aufgrund des allgemeinen Wertewandels in den modernen Industriegesellschaften eine Entwicklung weg von befehlenden Führungsstilen hin zu partizipierenderen Führungsstilen feststellbar.

### **Aktuelle und zukünftige Kompetenzen von Führungskräften**

Über welche Kompetenzen eine Führungskraft heute und in Zukunft verfügen muss/soll, wird nachfolgend erläutert. Die zehn Führungskräfte-Rollen und die fünf Management-Funktionen beschreiben Tätigkeiten, die von Führungskräften wahrgenommen werden müssen. Die Instrumente der Führung und die Führungsstile zeigen auf, wie



die Tätigkeiten von Führungskräften in die Praxis umgesetzt werden können. Jede Tätigkeit stellt an den Positionsinhaber in den Bereichen Wahrnehmung, Denken, Gedächtnis, Psychomotorik, Interessen und Motivation Anforderungen in unterschiedlicher Ausprägung und Höhe. Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, wie komplex und vielfältig die Tätigkeit von Managern und Führungskräften ist. Gesucht ist demnach ein *Kompetenzbegriff*, der eine Verbindung zwischen den vielfältigen Anforderungen und der Handlungsfähigkeit von Managern und Führungskräften herstellt. Anschließend wird der Begriff der Kompetenz durch das Konzept der *Schlüsselkompetenzen* ergänzt und es wird der Frage nachgegangen, über welche Schlüsselkompetenzen Führungskräfte heutzutage verfügen müssen. Eine genaue Zuordnung von Kompetenzen zu den Anforderungen (Management-Funktionen, Führungsrollen) und den Praxisinstrumenten (Werkzeuge, Führungsstile) ist auch hier kaum möglich, da die einzelnen Kompetenzen *je nach vorliegender Situation* völlig unterschiedlich zum Einsatz kommen können.

## Der Begriff der Kompetenz

Im Alltagsverständnis ist Kompetenz die Bezeichnung für Fähigkeit und Können, für Zuständigkeit und Befugnis, für fachliches Handeln und die Fähigkeit, zwischen wichtigen und unwichtigen Sachverhalten unterscheiden zu können. Das Resultat von Kompetenz ist Handlungsfähigkeit, so dass zusammengenommen von *Handlungskompetenz* gesprochen werden kann. Münch versteht unter Handlungskompetenz in Unternehmen die Fähigkeit, »aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst betriebliche Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen, und zwar – je nach arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten – entweder allein oder in Kooperation mit anderen.« ([13], S. 11) Hülshoff (vgl. [5], S. 365f.) nimmt eine Differenzierung der Handlungskompetenz in vier Kompetenzbereiche vor:

- ⇒ Fach-,
- ⇒ Methoden-,
- ⇒ Sozial- und
- ⇒ Persönlichkeitskompetenz.

Die Handlungskompetenz umfasst neben dem Wissen (fachliche Kompetenz), das jemand für eine bestimmte Tätigkeit benötigt, auch die Fähigkeit, das Wissen in die Tat umsetzen zu können (Methodenkompetenz). Auf der Grundlage des Fachwissens handeln zu können bedeutet außerdem, dass eine Person fähig und bereit ist, mit anderen zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren (soziale Kompetenz). Aber das Wissen (fachliche Kompetenz), das »Umsetzen können« (Methodenkompetenz) und das »Umgehen können« mit anderen (soziale Kompetenz) reicht noch nicht aus, um eine Tätigkeit handlungskompetent ausüben zu können. Notwendig ist ein Ich – beziehungsweise Selbstkonzept (Persönlichkeitskompetenz), das heißt eine prägende und Orientierung vermittelnde Identifikation mit grundlegenden Werten und Überzeugungen. Die vier Kompetenzen dürfen nicht isoliert gesehen werden, sondern erst im Zusammenspiel und in ihrer Komplexität ergeben sie einen Sinn. Das Zusammenspiel der vier Kompetenzen bestimmt zudem den Grad der Handlungskompetenz einer Person.

Nachfolgend werden die vier Dimensionen der Handlungskompetenz, die in Tabelle 1 dargestellt sind, näher beschrieben und auf Manager und Führungskräfte bezogen (siehe auch Abb. 1).

## Die Fachkompetenz

### *Spezialistenwissen*

Als fachliche Kompetenz bezeichnet Brommer (vgl. [4], S. 80) das berufsspezifische Spezialistenwissen, das durch eine Berufsausbildung, ein Studium oder Weiterbildungsmaßnahmen erlangt wird. Zur fachlichen Kompetenz gehört auch das allgemeine Generalistenwissen, das zum Teil noch auf die Schule zurückzuführen ist beziehungsweise als ein Teil der Lebenserfahrung gilt.

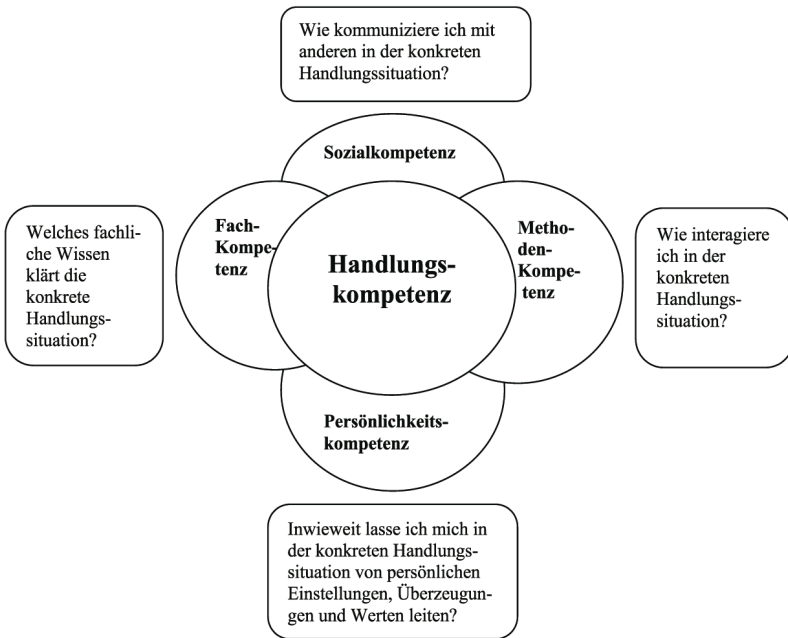
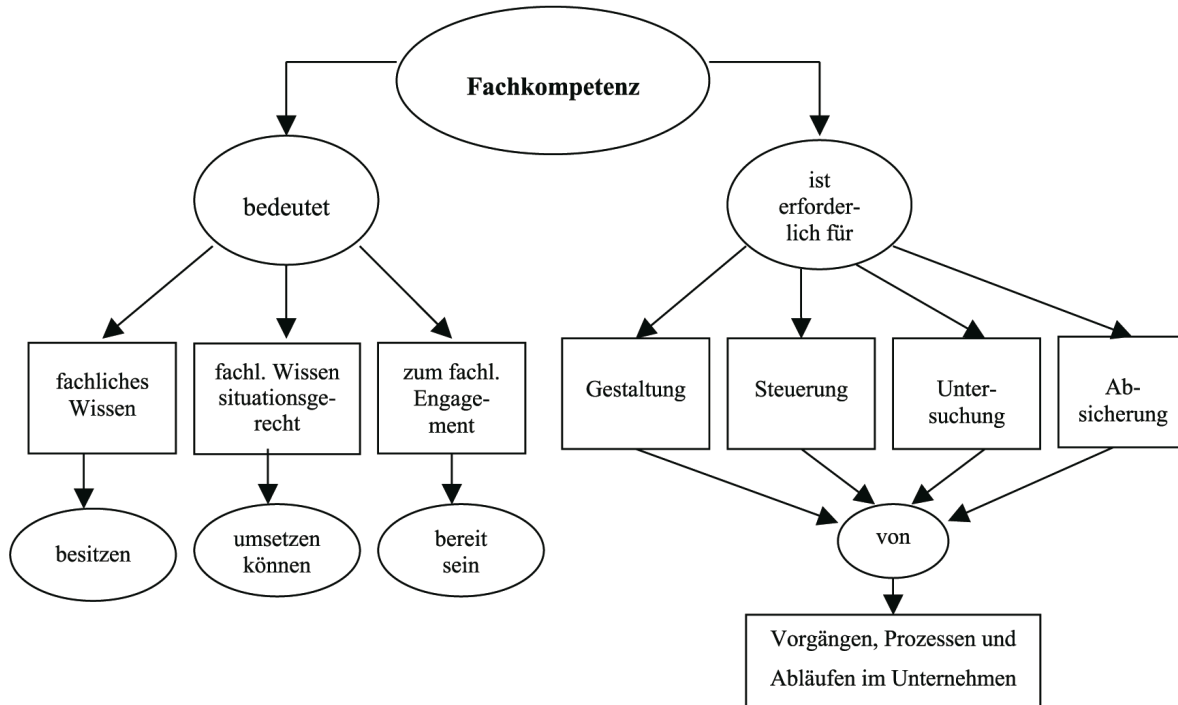


Abb. 1: Die vier Dimensionen der Handlungskompetenz

Brommer zählt zur allgemeinen Fachkompetenz: das schulische Allgemeinwissen, das berufsspezifische Know-how, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, EDV-Wissen, fachliche Fähigkeiten/Fertigkeiten (das heißt die praktische Anwendung von Fachwissen unter Einbeziehung von adäquaten Hilfsmitteln und der zielgerichtete Umgang damit), Markt-Know-how und Sprachkenntnisse.

### *Fachwissen*

Nach Hülshoff (vgl. [3], S. 157) bedeutet Fachkompetenz fachliches Wissen zu besitzen, fachliches Wissen situationsgerecht umsetzen zu können und zum fachlichen Engagement bereit zu sein (vgl. Abb. 2). Die Fachkompetenz ist erforderlich für die Gestaltung, Steuerung, Untersuchung und Absicherung von Vorgängen, Prozessen und Abläufen im Unternehmen.



**Abb. 2:** *Die Fachkompetenz*

### *Führungskräfte brauchen Fachkompetenz*

Neben diesen allgemeinen Ausführungen zu Fachkompetenzen, die im Prinzip alle Mitarbeiter in Unternehmen benötigen, gibt es spezielle Fachkompetenzen von Führungskräften. Allgemein gilt: Führungskräfte brauchen Fachkompetenzen für alle Managementfunktionen, denn wie sollten Führungskräfte sonst sinnvoll die Prozesse und Abläufe in Unternehmen organisieren, planen, kontrollieren, führen oder den Personaleinsatz bestimmen. Fachkompetenz für Führungskräfte bedeutet, rationales Fachwissen über alles zu besitzen, was mit Führung zu tun hat. Genau genommen teilt sich die Fachkompetenz von Führungskräften in zwei Bereiche:

- ⇒ *Fachwissen über das Kerngeschäft des Unternehmens:* Es sollte Klarheit über die Produkte, Produktionsformen und Dienstleistungen des Unternehmens herrschen und die Einkaufs- und Absatzmärkte der jeweiligen Branche bekannt sein. Kein Manager kann beispielsweise Budgets erstellen, wenn er die Abläufe eines Projekts oder einer Abteilung fachlich nicht überblickt.
- ⇒ *Fachwissen, das Management und Führung an sich betrifft:* Dieses Fachwissen kann vor allem aus den sieben Führungsinstrumenten und den sechs Führungsstilen ermittelt werden. Um gute Budgets erstellen zu können, sind beispielsweise Fachkenntnisse über das Führungsinstrument Budgetierung (Kalkulation, Zeitplanung usw.) notwendig. Führungskräfte sollten beispielsweise weiterhin lernen, wie effektive und transparente Zielvereinbarungen (3. Führungsinstrument) mit den Mitarbeitern getroffen werden können. Führungskräfte sollten zudem als Fachwissen vermittelt bekommen, dass es verschiedene Führungsstile gibt, die sich auf Mitarbeiter unterschiedlich auswirken.

### **Die Methodenkompetenz**

Unter Methodenkompetenz versteht Brommer »das strategisch geplante und zielgerichtete Umsetzen des vorhandenen Fachwissens bei anstehenden Problemen im beruflichen Alltag.« ([4], S. 81)

Laut Brommer ([4], S. 81) gehören zur Methodenkompetenz: analytisches Denken, ganzheitliches Denkvermögen, unternehmerisches Denken und Handeln, strukturierendes Denken, konzeptionelle Fähigkeiten, ein Gefühl für künftige Entwicklungen, Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu erkennen, Kreativität und Innovationsfähigkeit.

### *Hilfsmittel heranziehen*

Demzufolge bedeutet methodische Kompetenz die Fähigkeit, verschiedene Hilfsmittel heranzuziehen, um mit ihrer Hilfe zu Problemlösungen zu gelangen. Auf diese Art und Weise wird vorhandenes Wissen besser genutzt und umgesetzt. Neben analytischem Vorgehen beziehungsweise einer systematischen Annäherung an eine Frage- oder Problemstellung ist zunehmend wichtig, neue ungewöhnliche Wege zu gehen, wenn die üblichen nicht mehr ausreichen. Das Denken in Strukturen und Zusammenhängen, das Erkennen von möglichen Wechselwirkungen und das Abwägen zwischen Risiken und Chancen ist zusätzlich zu kreativen Lösungsschritten erforderlich. Außerdem ist das Erlangen von Fähigkeiten und Techniken gefragt, die das Erlernen von sich schnell änderndem Spezialwissen ermöglichen.

### *Richtigen Weg nehmen*

Nach Hülshoff ([3], S. 158) impliziert Methodenkompetenz das Wissen, welcher Weg einzuschlagen ist, diesen Weg gehen zu können und bereit sein, diesen Weg zu gehen (vgl. Abb. 3). Hier wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass die Methodenkompetenz für die Gestaltung, Steuerung, Untersuchung und Absicherung von Vorgängen, Prozessen und Abläufen im Unternehmen erforderlich ist.

In diesem Beitrag wurde als Methodenkompetenz für Führungskräfte vor allem die persönliche Arbeitsmethodik als viertes Führungsinstrument vorgestellt. Die persönliche Arbeitsmethodik umfasst die Herangehensweise der Führungskraft an die Management-Funktionen Führung, Organisation, Planung, Einsatz von Personal und

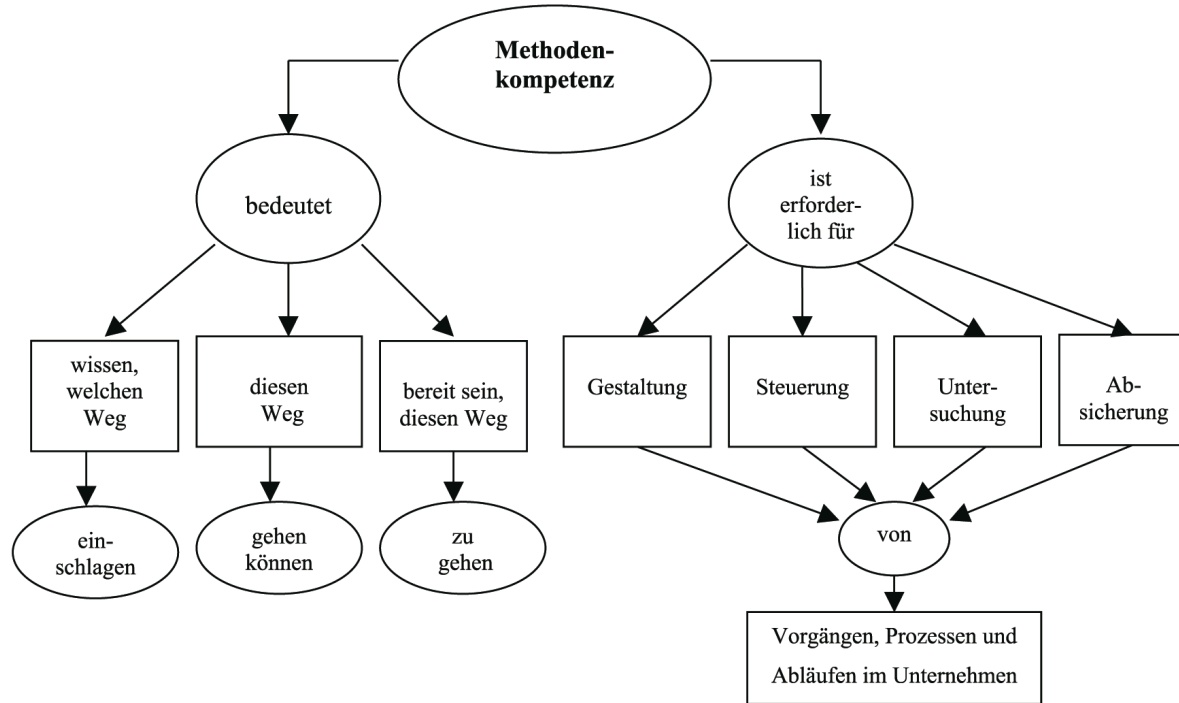


Abb. 3: *Die Methodenkompetenz*

Kontrolle. Die Wirksamkeit von Führungskräften wird somit maßgeblich von der Methodenkompetenz bestimmt.

### **Die Sozialkompetenz**

Sozialkompetenz ist, so Brommer, »die Fähigkeit eines Individuums zum konstruktiven Umgang mit anderen« ([4], S. 81). Damit gemeint ist vor allem das situations- und personenbezogene Denken und Handeln, sowie die Einstellungen, Gedanken und Gefühle einer Person im kommunikativen Bereich.

Brommer zählt zur Sozialkompetenz: Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Konsensfähigkeit, Einfühlungsvermögen, partnerzentrierte Interaktionen, Verständnisbereitschaft und Teamfähigkeit.

Nach Hülshoff (vgl. [3], S. 159) bedeutet Sozialkompetenz, Einstellungen, Gefühle, Gedanken zu besitzen, sie situations- und personenbezogen umsetzen zu können und zur Verständigung bereit zu sein (vgl. Abb. 4). Diese Kompetenz ist erforderlich für Menschenführung, Kommunikation, Entwicklung von Gemeinschaften und für Persönlichkeitsentwicklungen in Abläufen, Prozessen und Vorgängen im Unternehmen.

#### *Positives Arbeitsklima erzeugen*

Die Bedeutung von Sozialkompetenzen für Führungskräfte wurde in diesem Beitrag durchweg betont. Führungskräfte benötigen umfangreiche soziale Netzwerke mit allen Hierarchieebenen im Unternehmen sowie zu wichtigen externen Personen wie Kunden, Politikern und Zulieferern. Zur Gestaltung der zehn Führungsrollen, insbesondere durch Führungsstile, sind Sozialkompetenzen unerlässlich. Sozialkompetenzen sind die Grundlage für positive Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, die etwa 80-95 Prozent der Arbeitszeit einer Führungskraft ausmacht. Oben wurde zudem ausführlich beschrieben, wie Führungskräfte durch resonante Führungsstile ein positives Arbeitsklima erzeugen, das in der Regel maßgeblich zu einer Steigerung des Firmenergebnisses beiträgt.



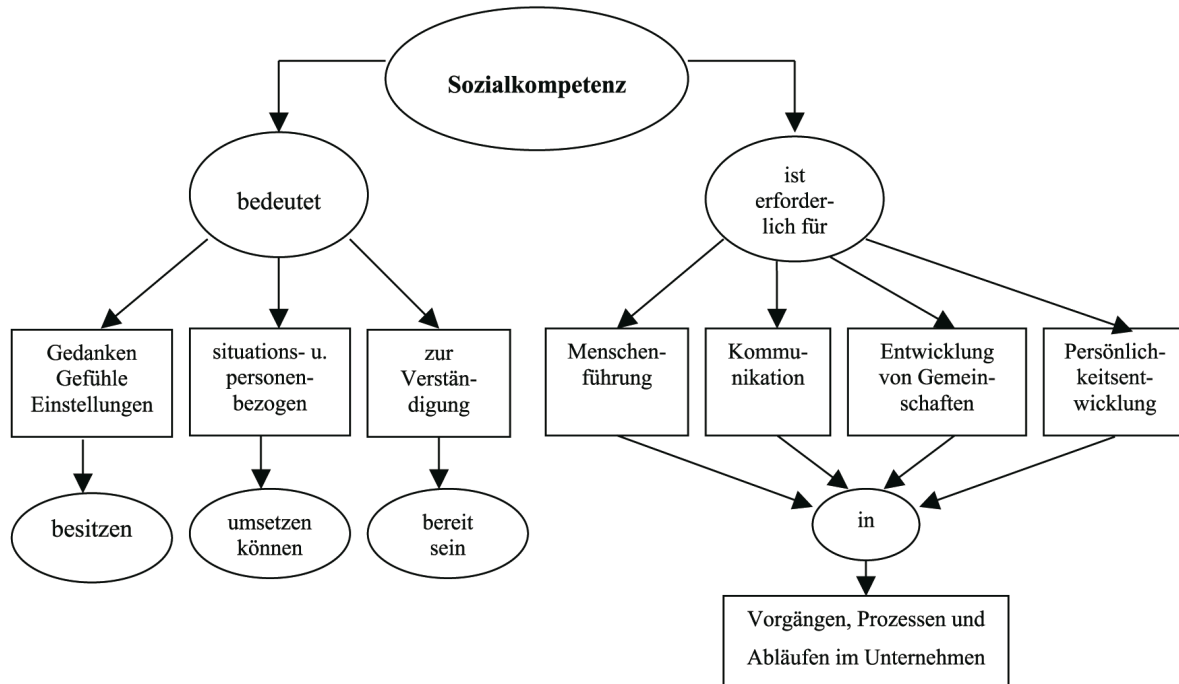


Abb. 4: Die Sozialkompetenz

### **Die Persönlichkeitskompetenz**

Als Persönlichkeitskompetenz bezeichnet Brommer (vgl. [4], S. 83) die Fähigkeit, die eigene Person optimal zu entwickeln, wobei die ganzheitliche Person im Vordergrund steht. Dies bedeutet, dass es nicht ausreichend ist, wenn eine Person besondere Fähigkeiten nur in Teilbereichen aufweisen kann, während die andere Seite der Persönlichkeit unter Defiziten leidet.

Zur Persönlichkeitskompetenz zählen: die Bereitschaft zur Selbstentwicklung, Selbstreflexionsbereitschaft, Lernbereitschaft, Leistungsbereitschaft, Risikobereitschaft, Offenheit, Belastbarkeit, Glaubwürdigkeit, Emotionalität und Flexibilität.

Ähnlich wie Brommer versteht Hülshoff (vgl. [3], S. 159) unter Persönlichkeitskompetenz, ein realistisches Selbstbild zu haben, nach der eigenen Überzeugung zu handeln und zur sozialen Verantwortung bereit zu sein. Die Persönlichkeitskompetenz ist erforderlich für Kommunikation, Menschenführung, Entwicklung von Gemeinschaften und für Persönlichkeitsentwicklung in Abläufen, Prozessen und Vorgängen im Unternehmen.

#### *Fundament aller sachlicher Aktivitäten*

Die Persönlichkeitskompetenz von Führungskräften wurde in diesem Beitrag bislang nicht unmittelbar angesprochen, das heißt, die Persönlichkeitskompetenz wird durch keine der hier angeführten Kategorien der Managementfunktionen, Führungsrollen, Führungsinstrumente oder Führungsstile beschrieben. Dennoch werden alle angeführten Kategorien durch die Persönlichkeitskompetenz von Führungskräften unmittelbar beeinflusst. Es ist die zentrale Kompetenz, die alle Aktivitäten von Führungskräften charakterisiert und zusammenfügt, sie als in sich schlüssig, sympathisch, vertrauens- und verantwortungsvoll erscheinen lässt. Die Persönlichkeitskompetenz ist somit das Fundament aller sachlichen Aktivitäten und dem produktiven Umgang mit sich und anderen. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Persönlichkeitskompetenz von Führungskräften ist der Wille, sich ständig weiter-

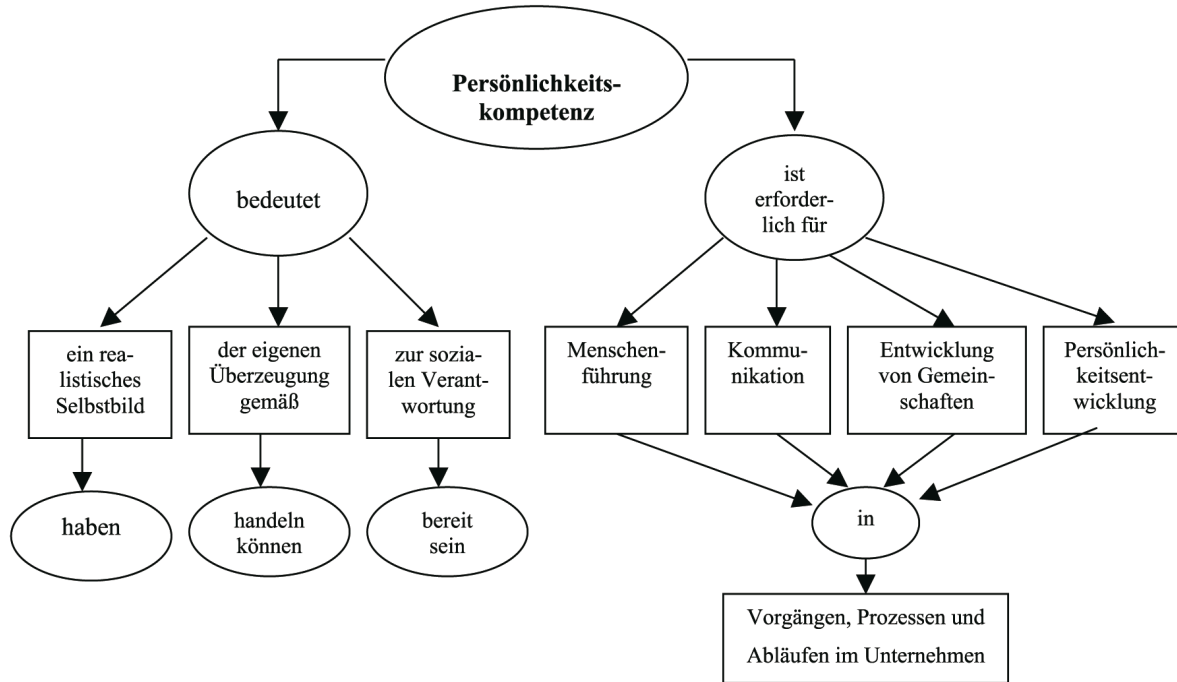


Abb. 5: Die Persönlichkeitskompetenz

zuentwickeln. Die Notwendigkeit einer permanenten lebenslangen Eigenentwicklung führt zu den Schlüsselkompetenzen.

### Schlüsselkompetenzen von Führungskräften – eine Analyse aus sieben Studien

Schlüsselkompetenzen betreffen den permanenten Wandel, der begriffen und gestaltet werden muss: Die Globalisierung der Märkte und damit verbunden der weltweite Wettbewerbsdruck, die raschen technologischen und gesellschaftspolitischen Veränderungen und die hohen Qualitätsansprüche an Produkte und Dienstleistungen. All diese Veränderungen machen deutlich, dass die Zukunft offen ist. Es entstehen ständig neuartige Situationen, für die vergangene Lösungen gegebenenfalls nicht passen (vgl. [19], S. 58f.).

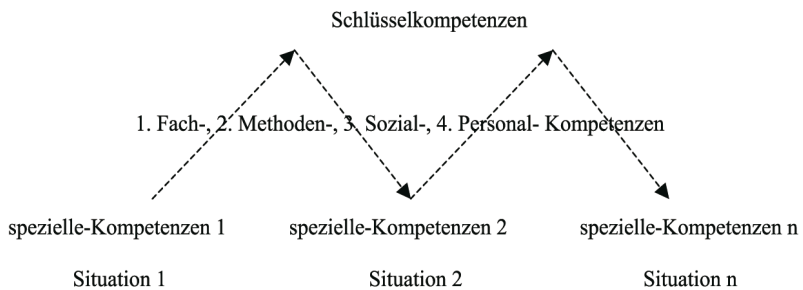
#### *Wertvolle Generalschlüssel*

Die Antwort der Bildungsforschung auf die Integration der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungsdynamik in den Kompetenzbegriff ist das Konzept der Schlüsselkompetenzen (beziehungweise Schlüsselqualifikationen). Die Grundidee zu diesem Konzept erschließt sich aus dem Begriff des Schlüssels, der als Metapher für passende Kompetenzen steht. Es besteht die Vorstellung, dass man auf seinem Lebensweg neben den bekannten Wegen durch die enorme Entwicklungsdynamik der heutigen Welt ständig auf unbekannte Hindernisse (das heißt Probleme) in Form von Türen stößt, die verschlossen sind. Um seinen Weg fortführen zu können, müssen die Türen geöffnet werden (das heißt, die unbekannt Situationen beziehungsweise Probleme müssen gelöst werden). Dies ist möglich, wenn man über die richtigen Schlüssel, das heißt die richtigen Kompetenzen verfügt. Besonders wertvoll sind nun Generalschlüssel, die das Öffnen von vielen Türen ermöglichen, eben Schlüsselkompetenzen. Hält man sich nun vor Augen, wie vielfältig, unvorhersehbar und situationsabhängig die Anforderungen an Führungskräfte sind, so wird deutlich, wie gut das Konzept der Schlüsselkompe-

tenzen geeignet ist, die notwendigen Kompetenzen von Führungskräften zu beschreiben.

### *Synergie und Transfer*

Löst man die Metapher mit den Schlüsseln nüchtern auf, so kann der Effekt von Schlüsselkompetenzen durch die beiden Begriffe *Synergie und Transfer* beschrieben werden. Gesucht sind Kompetenzen mit Synergieeffekt, die nicht nur in einzelnen Situationen mit speziellem Anforderungsprofil nützlich sind, sondern in vielen Situationen einen Lösungsbeitrag leisten. Es wurde durch die empirischen Studien aufgezeigt, wie die Zersplitterung der Tätigkeiten den Alltag von Managern prägt, zum Beispiel nach der Studie von Schreyögg/Hübl bewältigen Manager durchschnittlich 68 Aufgaben am Tag mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von neun Minuten. Durch Schlüsselkompetenzen werden Führungskräfte somit flexibel, da sie in vielfältigen Situationen handlungsfähig bleiben. Die Schlüsselkompetenzen mit dem Synergieeffekt versetzen Führungskräfte zudem in die Lage, den Transfer von Wissen und Können von bekannten Situationen in unbekannte Situationen zu leisten. Da Führungskräfte die Motoren der Unternehmensentwicklung darstellen, sind sie geradezu aufgefordert, neue und damit unbekannte Situationen herzustellen.



**Abb. 6:** *Schlüsselkompetenzen*

### *Spezifische Situationen*

Wie aus dem Schaubild ersichtlich wird, benötigt jede einzelne Situation ganz spezielle Kompetenzen, um erfolgreich handeln zu können. Wenn beispielsweise mit einem Computerprogramm gearbeitet werden soll, dann müssen die Befehle, die zu einem ganz bestimmten Ergebnis führen, vom Anwender genau eingegeben werden. Die Kenntnis der Befehle beziehungsweise der Softwareprogramme ist eine typische Fachkompetenz. Ein Teil der Fachkompetenz kann jedoch auf viele Computerprogramme übertragen werden (Transfer), beispielsweise die Kenntnis, wie Datenbanken an sich funktionieren, wie Betriebssysteme arbeiten, oder die Tatsache, dass sich verschiedene Internet- und Textverarbeitungsprogramme in der Anwendung ähneln (Synergie). Verfügt eine Person somit über Schlüsselkompetenzen in der Fachkompetenz Datenverarbeitung, so ist sie in der Lage, bei der Einführung neuer Software sich weitgehend selbstständig und schnell in die speziell benötigten Kompetenzen der jeweils vorliegenden Situation einzuarbeiten.

### Sieben Studien

Über welche Schlüsselkompetenzen sollten/müssen Führungskräfte nun verfügen, um die neuen und wachsenden Herausforderungen in ihrem Tätigkeits- beziehungsweise Aufgabenfeld erfolgreich zu bewältigen? Zur Beantwortung dieser Frage werden hier sieben empirische Untersuchungen und deskriptive Darstellungen zum Themengebiet »zukünftige Anforderungen«, »Führungskräfte-Qualifikationen«, »zukünftige Anforderungsprofile« systematisch ausgewertet (vgl. [1]; [2]; [3]; [6]; [15]; [16]; [18]).

### *Wichtige Sozialkompetenz*

Die in den untersuchten Studien am häufigsten genannten Teilkompetenzen sind in Tabelle 4 überblicksartig zusammengefasst. Die Rangfolge ergibt sich aus der Anzahl der Nennungen der jeweiligen

<b>Tabelle 4: Rangfolge der am häufigsten genannten Teilkompetenzen</b>			
<b>Rang</b>	<b>Teilkompetenzen</b>	<b>Schlüsselkompetenz</b>	<b>Anzahl der Nennungen in Studien</b>
1	Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft	SK <sup>1)</sup>	7
2	Lernfähigkeit und -bereitschaft	PK <sup>2)</sup>	6
	Fremdsprachenkenntnisse	FK <sup>3)</sup>	6
3	Teamfähigkeit	SK <sup>3)</sup>	5
	Motivationsfähigkeit	SK <sup>3)</sup>	5
	Umgang mit Menschen/Führung	SK <sup>3)</sup>	5
	Berufs-/aufgaben-spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten	FK <sup>3)</sup>	5
	Kreativität	MK <sup>4)</sup>	5
4	Belastbarkeit/Energie	PK	4
	Flexibilität	PK	4
	Selbstbewusstsein/-vertrauen	PK	4
	Durchsetzungskraft	PK	4
	Engagement/Einsatzbereitschaft	PK	4
	Verantwortung	PK	4
	Kooperationsfähigkeit	SK	4
	Internationalität/Interkulturalität	SK	4
	Sensibilität/Einfühlungsvermögen	SK	4
Analytisches/systematisches Denken und Handeln	MK	4	

<sup>1)</sup> SK = Sozialkompetenz,

<sup>2)</sup> PK = Persönlichkeitskompetenz,

<sup>3)</sup> FK = Fachkompetenz,

<sup>4)</sup> MK = Methodenkompetenz

Teilkompetenzen in den sieben untersuchten Studien. Aufgeführt werden die Anforderungsmerkmale beziehungsweise Teilkompetenzen, die in mehr als der Hälfte der untersuchten Studien genannt wurden. Zudem werden die Teilkompetenzen den vier Kategorien von Schlüsselkompetenzen (Fach-, Methoden-, Personal- und Sozialkompetenzen) zugeordnet.

Wie ist das Ergebnis zu interpretieren? Es ist ersichtlich, dass Anforderungsmerkmale aus dem Bereich der Sozial- und der Persönlichkeitskompetenz eindeutig überwiegen. Hieraus kann gefolgert werden, dass es für Führungskräfte zunehmend wichtiger ist, über Sozial- und Persönlichkeitskompetenz zu verfügen. Methoden- und Fachkompetenz können jedoch nicht vernachlässigt werden, dies verdeutlichen die ebenfalls häufig genannten Teilkompetenzen »Kreativität«, »analytisches/systematisches Denken und Handeln«, »Fremdsprachenkenntnisse« und »berufs-/aufgabenpezifische Kenntnisse und Fähigkeiten«. Nachfolgend sollen die Ergebnisse im Einzelnen interpretiert werden.

### *Unentgeltliche Kommunikationsfähigkeit*

Aus den Untersuchungsergebnissen geht hervor, dass »*Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft*« die wichtigste Teilkompetenz ist. Dass sie für Führungskräfte dringend erforderlich ist, geht unter anderem aus der von Schreyögg/Hübl durchgeführten Untersuchung hervor, die besonders zum Ausdruck bringt, dass für Führungskräfte Kommunikation im täglichen Arbeitsvollzug unentbehrlich ist. Außerdem ist diese Teilkompetenz für den Aufbau und die Pflege vielseitiger Kontakte beziehungsweise Kontaktnetzwerke erforderlich, die ein zentraler Erfolgsfaktor der Managementtätigkeit sind. Die von Mintzberg ermittelten »informationellen Rollen« weisen ebenfalls auf die Erforderlichkeit dieser Teilkompetenz hin. In einer der verwendeten Studien von Berthel (vgl. [1], S. 282) wird zudem betont, dass die »Kommunikationsfähigkeit« für die Überzeugungsarbeit der Führungskräfte, die sie zum Beispiel in strategischen Abstimmungsprozessen leisten müssen, eine wesentliche Voraussetzung ist. Erforderlich ist in diesem Zusammenhang auch die »Kommunikationsbereitschaft«, das heißt die Bereitschaft anderen zuzuhören und zum Dialog bereit zu sein. Kommunikative Kompetenz zeichnet die Führungskraft der Zukunft aus, die für die Motivation und Begeisterung der unterstellten Mitarbeiter erforderlich ist. Auch die veränderten Organisationsstrukturen wie zum Beispiel teamorientierte Strukturen und der



Kulturwandel in den Unternehmen erfordern von der Führungskraft, präzise und kompetent zu kommunizieren.

### *Wandel der Führungsstile*

Die Veränderungen im Unternehmensumfeld, die gekennzeichnet sind durch zunehmenden globalen Wettbewerb, wachsende Komplexität oder neue Technologien, ziehen Veränderungen auch innerhalb der Unternehmung nach sich. Dies wird in neuen Formen der Arbeit und Organisation deutlich, wie zum Beispiel in qualifizierten Teams und/oder teilautonomen Arbeitsgruppen. Diese neuen Formen fordern eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter. Dies hat den oben beschriebenen Wandel der Führungsstile zur Folge. Führen bedeutet jetzt nicht mehr Verführen oder Manipulieren, sondern Motivieren zum Miteinander respektive Begeistern für ein gemeinsames Ziel. Somit sind für Führungskräfte Teilkompetenzen wie »*Teamfähigkeit*«, »*Motivationsfähigkeit*«, »*Kooperationsfähigkeit*«, »*Umgang mit Menschen/Führung*« und »*Sensibilität/Einfühlungsvermögen*« erforderlich.

### *Coach von Talenten*

Die neuen Formen der Arbeit und Organisation erfordern zudem einen anderen Umgang mit den unterstellten Mitarbeitern. Dies bedeutet, dass der »Firmenpatriarch«, der nur befiehlt und kontrolliert (dissonante Führungsstile), ausgedient hat. Vielmehr ist die Führungskraft mit resonanten Führungsstilen gefragt, die die Mitarbeiter motiviert und fördert (coachender Führungsstil), gemeinsam mit ihnen Ziele formuliert, sie für die Zielerreichung begeistert (visionärer Führungsstil) und Mitarbeiter unterschiedlichster Ausbildungen und Charaktere richtig einsetzt und koordiniert. Die Führungskraft agiert dabei als Initiator und Coach von Talenten, fordert Selbstständigkeit und Eigeninitiative der Mitarbeiter heraus, setzt Dialoge in Gang und fördert auf diese Art und Weise Innovationen. Hierfür ist neben der Teilkompetenz »*Motivationsfähigkeit*« auch »*Sensibilität/Einfühlungsvermögen*« notwendig. Antoine de Saint-Exupéry hat einmal zutreffend formuliert: »Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht

Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.« (vgl. [1], S. 33)

### *Permanente Lernbereitschaft*

Der rasche technologische Fortschritt führt zu einer immer schneller abnehmenden Halbwertszeit des Wissens und dies erfordert von den Führungskräften »Lernfähigkeit und -bereitschaft«. Unter anderem betont Berthel (vgl. [1], S. 283) die Wichtigkeit der *Lernbereitschaft*, die sich in einer positiven Einstellung zu immer neuem Wissen zeigt. Das kontinuierliche Weiterlernen wird auch in der Studie von Regnet (vgl. [15], S. 53f.) betont, die darauf hinweist, dass dies vor allem Führungskräfte betrifft. In der Studie von Staufenberg (vgl. [18], S. 30) wird das lebenslange Lernen als zentrale Voraussetzung für den neuen Managertyp ausgewiesen. Betont wird außerdem, dass das Wissen der überragende Produktionsfaktor ist. Das Wissen als neuer Produktionsfaktor, neben den klassischen Faktoren Arbeit, Eigentum/Kapital, wird im Zusammenhang mit dem Begriff »Wissensgesellschaft« diskutiert, der bereits Mitte der 1960er Jahre in der Debatte um die postindustrielle Gesellschaft auftauchte.

### *Internationalisierung*

Der rasante technologische Fortschritt vor allem im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglicht und beschleunigt die Globalisierung. Damit verbunden ist unter anderem die Internationalisierung der Unternehmen. Dies erfordert von Führungskräften neben »*Fremdsprachenkenntnissen*« vor allem »*Internationalität/Interkulturalität*«. Das Zusammenwachsen von nationalen Volkswirtschaften aufgrund der Globalisierung führt dazu, dass Führungskräfte sich in einem multikulturell geprägten Umfeld zurechtfinden müssen. Dies bedeutet für die Führungskräfte, dass es nicht mehr ausreichend ist, Fremdsprachen zu beherrschen, sondern andere Kulturen und Wertssysteme müssen verstanden werden, um sich in ihnen zurecht zu finden.

### *Kreativ und flexibel*

Um die neuen Rahmenbedingungen wie globaler Wettbewerb, Dynamik der Märkte, wachsende Komplexität der Arbeitsaufgaben oder die Beschleunigung der Veränderungen zu bewältigen, sind auch die Teilkompetenzen »Kreativität« und »Flexibilität« erforderlich. »Kreativität« meint einmal eine allgemeine Sensibilität für neue Meinungen und Ideen. Außerdem bedeutet »Kreativität«, sich auf Neues einzulassen und Altes abzustreifen, das heißt auch ungewöhnliche Wege zu gehen, wenn die üblichen nicht zum Ziel führen. (vgl. [3], S. 278) »Kreativität« ist zudem notwendig für das »Change Management«. Das bedeutet, dass die Führungskraft den Wandel nicht nur begreifen, sondern bewusst lenken muss. »Flexibilität«, die von Berthel (vgl. [1], S. 283) als Bereitschaft verstanden wird, auch die eigene Meinung zu hinterfragen und auf der Basis neuer Meinungen und Erkenntnisse von vorn zu beginnen, ist erforderlich aufgrund der zunehmenden Komplexität der Arbeitsabläufe und der Umwelt des Unternehmens, auf die von Regnet (vgl. [15], S. 49) hingewiesen wird. Sie ist erforderlich, um auf Veränderungen flexibel zu reagieren beziehungsweise mit der zunehmenden Komplexität der Arbeitsaufgaben umgehen zu können. Außerdem macht die zunehmende Globalisierung und die damit einhergehende Internationalisierung der Unternehmen »Flexibilität« erforderlich.

### *Klassische Anforderungen*

Die Ergebnisse aus Tabelle 4 verdeutlichen, dass »klassische« Anforderungen wie »Belastbarkeit/Energie«, »Selbstvertrauen/Selbstbewusstsein«, »Durchsetzungskraft«, »Einsatzbereitschaft/Engagement«, »Verantwortung«, »analytisches/systematisches Denken und Handeln« und »berufs-/aufgabenspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten« weiterhin relevant bleiben beziehungsweise durch die Änderungen außerhalb und innerhalb der Unternehmen nicht obsolet werden.

### *Richtigen Mix finden*

Als Fazit kann festgehalten werden, dass die benötigten Kompetenzen von Führungskräften einem *langfristigen Trend* folgen und gleichzeitig einem *zeitlosen Gesetz* verankert bleiben. Der *langfristige Trend*, der in sieben empirischen Studien zu Kompetenzen von Führungskräften (Tabelle 4) zu erkennen ist, zeigt, dass die Bedeutung von Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen gegenüber den Fachkompetenzen für Führungskräfte zunimmt. Die Ursachen liegen einerseits im bereits beschriebenen Wertewandel, der einen Trend von autoritären zu partizipativen Führungsstilen bewirkt, andererseits vor allem auch in der enormen Zunahme an Komplexität der operativen Arbeit in Unternehmen. Während vor einigen Jahrzehnten beispielsweise ein Abteilungsleiter in der Regel noch alle Vorgänge in seiner Abteilung selbst beherrschte, ist eine Führungskraft heute für die Abwicklung der täglich anfallenden Arbeit in großem Umfang auf die fachliche Expertise seiner Mitarbeiter angewiesen. Als *ein zeitloses Gesetz* kann jedoch festgehalten werden, dass Handlungskompetenz immer *von der vorliegenden Situation abhängig* ist. Es kommt demnach je nach vorliegender Situation immer auf den »richtigen Mix« von Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen an. »Erst das Zusammenspiel aller vier Kompetenzkategorien macht die Handlungskompetenz eines Menschen aus.« (vgl. [4], S. 85) Auch wenn der langfristige Trend in Richtung Sozial- und Persönlichkeitskompetenz geht, so werden Führungskräfte auch in Zukunft in vielen Situationen Fachkompetenzen benötigen, denn Aufgaben wie die strategische Planung und Entwicklung von Unternehmen sowie die Koordination und Beurteilung der Arbeitsleistungen von Mitarbeitern setzen schlichtweg fachliche Kompetenzen voraus.

Dr. **Tobias Büser**, Hochschulassistent und Habilitant an der Professur für Wirtschaftspädagogik an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Wissenschaftliche Schwerpunkte: Strategische Personalentwicklung sowie Führungs- und Managementtraining.

Anschrift: Professur für Wirtschaftspädagogik, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt/M., Mertonstr. 17, Postfach 91, 60054 Frankfurt, Tel.: 0 69/79 82 23 13, E-Mail: bueser@em.uni-frankfurt.de

Dipl.-Hdl. Johanna **Gerlinde Fleps**, selbstständige Trainerin im Bereich EDV-Weiterbildung. Zurzeit im Referendariat an einer beruflichen Schule. Anschrift: Waldschmidtstraße 22, 60316 Frankfurt/Main, Tel.: 0 69/40 59 09 32

## Literatur

- [1] BERTHEL, J.: *Führungskräfte-Qualifikationen (Teil II)*, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 61. Jahrgang, Heft 5/1992, S. 279-286
- [2] BLEICHER, K.: *Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme*. Frankfurt/Main/New York 1999
- [3] BRAKE, J.: *Die Auswahl der Besten: Anforderungsprofile und Managementkompetenzen von Führungskräften*. München 1997
- [4] BROMMER, U.: *Schlüsselqualifikationen*. Stuttgart 1993
- [5] DEWE, B.: *Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Weiterbildenden Studiengang Betriebspädagogik*, in: Dewe, B. (Hrsg.): *Betriebspädagogik und berufliche Weiterbildung: Wissenschaft – Forschung – Reflexion*, Festschrift für Theo Hülshoff; Bad Heilbrunn 2000, S. 360-374
- [6] GANTER, H.-D.; WALGENBACH, P.: *Arbeitsverhalten von Managern, empirische Untersuchungen*, in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1995, Sp. 61-71
- [7] GOLEMAN, D.: *EQ2 – Der Erfolgsquotient*, 2. Auflage, München 2001
- [8] GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A.: *Emotionale Führung*. München 2002
- [9] KOONTZ, H.; O'DONELL, C.: *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York 1995 (in 10. Aufl., 1993, von Koontz, H.; Weibrich, H. unter dem Titel »Management« erschienen)
- [10] MALIK, F.: *Führen, Leben, Leisten*, 10. Auflage, München 2001
- [11] MALIK, F.: *Berufsziel Führungskraft*, in: *ManagerSeminare*, Heft 55, 04/2002, S. 30-40

- [12] MINTZBERG, H.: *The manager's job: Folklore and fact*, in: *Harvard Business Review* 53, 1975, S. 49-61
- [13] MÜNCH, J.: *Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung*. Bielefeld 1995
- [14] PETERS, A.: *Die vier Faktoren des Führungserfolgs*, in: *Management & Training* 2/2001, S. 40-41
- [15] REGNET, E.: *Der Weg in die Zukunft – Neue Anforderungen an die Führungskraft*, in: *Rosenstiel von, L.; Regnet, E.; Domsch, M. E.: Führung von Mitarbeitern (Hrsg.): Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart 1999, S. 47-59
- [16] SARGES, W.; WEINERT, A. B.: *Früherkennung von Managementpotentialen*, in: *Feix, W. E. (Hrsg.): Personal 2000: Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit*. Wiesbaden 1991, S. 267-301
- [17] SCHREYÖGG, G.; HÜBL, G.: *Manager und ihre Arbeit. Diskussionsbeitrag Nr. 159 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität Hagen* 1991
- [18] STAUFENBIEL, J.: *Berufsplanung für den Management-Nachwuchs – Start 2002, Köln 2001*
- [19] STEINERT, C.: *Gestaltung der Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen – Situationsanalyse und Entwicklungsmöglichkeiten*. Wiesbaden 2002
- [20] STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G.: *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. Wiesbaden 2000
- [21] STREHL, F.: *Arbeitsrollen der Führungskräfte (nach Mintzberg)*, in: *Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 33-46