

Jenseits der Persönlichkeit: Was sind die Ursachen erfolgreicher Führung?

Persönliche Voraussetzungen sind unbestreitbar wichtig für Führungserfolg. Wenn man allerdings in der Wirklichkeit aufmerksam Führungsgeschehen beobachtet, so wird man manchmal mit Staunen entdecken, dass sehr begabte scheinende Führungskräfte scheitern und manchmal sehr umstrittene Führungspersönlichkeiten große Erfolge erzielen.

Persönlichkeitsattribute als Strukturierungshilfen rund um das Thema Führung

Über die situativen Bedingungen von Führungserfolg wird seit jeher in der Psychologie diskutiert, und der Einfluss wird auf allgemeiner Ebene nicht bestritten. In der gesamten führungspraktischen Diskussion und auch in vielen Führungstrainings bleiben aber nach wie vor Persönlichkeitsattribute die maßgeblichen Strukturierungshilfen für alle Instrumente rund um das Thema Führung. Anforderungsprofile, Potenzialanalysekriterien und Entwicklungsprogramme für Führungsnachwuchs fokussieren auf die Erfassung oder Beeinflussung der „Führungspersönlichkeit“ bis hin zu dem in manchen Trainings abgegebenen Versprechen, „Charisma zu schulen“. Deshalb lohnt sich ein präziser Blick, um zu verstehen, welche relevanten Determinanten für Führungserfolg es jenseits der Persönlichkeitseigenschaften eines Führers gibt.

Führungserfolg drückt sich darin aus, dass andere Menschen bereit sind, sich einem Führer unterzuordnen und diesem zu folgen. Der Auftrag an einen jeden Führer lautet: **Bewirke, dass man Dir folgt!** Um diese Wirksamkeit zu entfalten, stattet man Führungskräfte mit einer expliziten Vertikalität in der Hierarchie aus und gewährt ihnen bestimmte Machtbefugnisse. Allerdings ist diese Vertikalität nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Führungserfolg. Wenn man sich in der Wirklichkeit umschaute, sieht man, dass es auf völlig identischen Positionen Führungskräfte gibt, die sehr erfolgreich bewirken, dass ihre Mitarbeiter ihnen folgen, dass es aber andere Führungskräfte gibt, die bei gleichen Befugnissen deutlich weniger gut erreichen, dass Menschen ihnen folgen. Interessant ist jetzt natürlich, wovon dieser unterschiedliche Führungserfolg abhängt. Hierarchische Befugnisse sind nur die notwendige Voraussetzung für Führungsgeschehen im Unternehmen, aber nicht hinreichende Voraussetzung für erfolgreiche Führung.

Die beiden maßgeblichen persönlichkeitsbezogenen Attribute erfolgreicher Führung

Auch wenn wir hier den Führungserfolg jenseits der Persönlichkeit diskutieren wollen, so wenden wir uns zunächst dennoch kurz den persönlichen Attributen zu, die die wichtigsten Bedingungen für Führungserfolg zu sein scheinen. Grob gesprochen gibt es **zwei ganz maßgebliche persönlichkeitsbezogene Bedingungen**, die die erfolgreiche Wirksamkeit als Führer befördern.

Vertrauen

Als erster Punkt ist hier Vertrauen zu nennen. Menschen folgen Führern, denen sie vertrauen. Vertrauen speist sich hierbei aus zwei Quellen:

- **Zutrauen:** Menschen folgen solchen Führern, denen sie zutrauen, die verheißenen Ziele auch wirklich zu erreichen und die Mühen des Weges zu bewältigen.
- **Integrität und Humanismus:** Menschen folgen solchen Führern, von deren Lauterkeit ihrer Ziele sie überzeugt sind.

Im Zweifel ist übrigens (man möchte fast sagen: leider!) Zutrauen wichtiger als Integrität. Wenn die Menschen sich entscheiden müssen, folgen sie lieber dem selbstbewussten Starken, selbst wenn man von der Reinheit seiner Motive nicht voll überzeugt ist, als dem integren Schwachen. Der erste persönlichkeitsbezogene Rat an Führungskräfte lautet dementsprechend: „Bewirke, dass man Dir vertraut! Bewirke, dass man Dir zutraut, die verheißenen Ziele zu erreichen, und bewirke, dass man Dir glaubt, dass Du Gutes im Sinn hast!“

Dipl.-Psych. Michael Paschen,
Geschäftsführer, Profil M –
Beratung für Human
Resources Management
GmbH, Remscheid
Michael.Paschen@Profil-
M.de



Breite des Rollenspektrums

Der zweite persönlichkeitsbezogene Aspekt bezieht sich auf die Breite des Rollenspektrums einer Führungskraft: Je unterschiedlicher die Persönlichkeiten sein dürfen, die eine Führungskraft erfolgreich persönlich binden und integrieren kann, umso größer ist ihr Führungspotenzial.

Führung heißt, gegenüber unterschiedlichen Mitarbeitern unterschiedliche Rollen einzunehmen. Für den einen ist man als Vorgesetzter die fürsorgliche Mutterfigur, für den anderen strafender Vater, für den nächsten beratender Experte und für wieder einen anderen kreativer Sparringspartner. Unterschiedliche Mitarbeiter folgen aus unterschiedlichen Gründen. Je breiter das Spektrum ist, welches man als Führungskraft bedienen kann, umso erfolgreicher kann man sich gegenüber unterschiedlichsten Mitarbeiterpersönlichkeiten positionieren (s. Kasten).

Der zweite persönlichkeitsbezogene Rat an Führungskräfte heißt also: „Lerne, glaubwürdig auf unterschiedlichste Mitarbeiterpersönlichkeiten einzugehen!“ und „Finde Strategien, unterschiedliche Mitarbeiterpersönlichkeiten zu gewinnen, zu integrieren und zu binden!“

Bedingungen, um Führungskraft zu entfalten

Wenden wir uns aber nun den anderen Determinanten zu, die mit gleicher Wucht und gleicher Macht Führungserfolg befördern können oder für das Scheitern eines Führers verantwortlich sind. Für diese Bedingungen werden hier **vier Merksätze** definiert, die aufzeigen, unter welchen Bedingungen Führungskräfte unabhängig von ihrer Persönlichkeit wirksam oder erfolglos sind. Im Mittelpunkt steht die Frage, unter welchen Bedingungen man als Führer Führungskraft entfalten kann, also wirksam sein kann in dem Bemühen, andere zum Folgen zu bewegen.

Je größer die Not, desto leichter entfaltet sich Führungskraft

In guten Zeiten, in denen alles in die richtige Richtung läuft und in denen wenig

Führung ist wie Reiten

Beim Reiten gilt: Das Pferd legt durch seinen Charakter fest, wie es geritten werden muss. Der Reiter legt das Ziel fest. Gute Reiter erkennen man daran, dass sie schnell spüren, wie ein Pferd am erfolgreichsten zu reiten ist – und dass sie unterschiedlichste Pferde zu reiten vermögen. Im übertragenen Sinn erkennt man daran eben auch gute Führungskräfte.

Veränderungsdruck herrscht, tut man sich schwerer, Führungskraft zu entfalten und sich als Führer zu positionieren. Wohin soll man dann auch führen? Alles läuft gut, und niemand hat auf einen „großen Führer“ gewartet. Dementsprechend kann sich unter diesen Bedingungen Führungskraft auch kaum entfalten.

Anders in Notsituationen: **Notsituationen geben Führern den Spielraum und die Plattform, neue Wege und Ziele aufzuzeigen**, voranzuschreiten und sich und die eigenen Perspektiven und Inspirationen als Richtschnur des Handelns zu empfehlen. In Notsituationen können sich Führer wesentlich leichter herausbilden und Wirksamkeit entfalten. Not schreit nach Führung, Glück nicht!

Je bildhafter das Ziel, desto leichter entfaltet sich Führungskraft

Von Zielen wird gemeinhin gesagt, dass sie spezifisch, messbar, realistisch, anspruchsvoll, terminiert oder ähnliches sein sollen. Das ist alles ohne Zweifel richtig. Diese „technischen Kriterien“ für Ziele sind in der praktischen Führungsarbeit hilfreich.

Damit von einem Ziel aber wirkliche Zugkräfte ausgehen, damit ein Ziel wirklich hilft, Engagement zu erzeugen, ist ein weiteres Kriterium wichtig: Gute Ziele sind bildhaft. **Ein gutes Ziel ist wie der Konstruktionsplan eines Architekten** – man kann im Geiste schon durch das Haus laufen, ohne dass es gebaut worden ist. Ein Ziel, welches lautet: „Wir machen im nächsten Jahr 1,73 Prozent mehr Umsatz im Produktbereich XY“ ist klar und präzise, entfaltet aber für sich genommen noch keine moti-

vierende Kraft. Die motivierende Kraft kann dieses Ziel erst erzeugen, wenn es eingebettet ist in ein verlockendes Bild der Zukunft. Führungskraft entfaltet sich dort leichter, wo Führungskräfte in der Lage sind, ansprechende und vorstellbare Bilder der Zukunft zu malen.

Etwas kontraintuitiv erscheint der damit verwandte zweite Punkt: **Je weniger vorstrukturiert der Weg, desto leichter entfaltet sich Führungskraft.** Hiermit ist das Folgende gemeint: Wenn alle Aktivitäten klar vordefiniert und bekannt sind, kann sich Führungskraft nicht entfalten, weil ja ohnehin alles auf der Hand liegt. Nur dann, wenn der Weg unvorbereitet, noch nicht vorstrukturiert und vorgedacht ist, nur dann ist Raum für sich entfaltende Führungskraft. Nur bei der Bearbeitung eines Problems, bei der es nicht nur um das präzise Abarbeiten bekannter Lösungen geht, sondern in der Spielraum besteht, eigene Wege zu beschreiten, können Führungskräfte ihr Potenzial von Wirksamkeit unter Beweis stellen und entfalten.

Diese beiden Regeln passen übrigens in gewissem Sinne ganz gut zur gegenwärtigen politischen Situation in Deutschland. Ohne unterschiedliche politische Überzeugungen zum Gegenstand dieses Artikels machen zu wollen, mag man vielleicht doch dem folgenden Gedankengang folgen (s. Kasten).

Je heterogener und konfliktärer das Team, desto leichter entfaltet sich Führungskraft

Heterogene Teams sind leichter zu führen als sehr homogene. **Nur heterogene Teams benötigen im ureigentlichen Sinne einen Orientierungsgeber** und eine integrierende Kraft. Dementsprechend ist in einem heterogenen Team mehr Platz für Führungskraft als in einem homogenen Team.

Ein homogenes Team braucht wenig Führung, wenn es von alleine in die richtige Richtung läuft – und provoziert einen schwierigen Kraftakt an Durchsetzungs- und Überzeugungsvermögen, wenn es gemeinschaftlich in die falsche Richtung

Exkurs zur gegenwärtigen politischen Situation in Deutschland, Teil 1

Die Regel – „Je größer die Not, desto leichter entfaltet sich Führungs-Kraft“ – wurde von der rot-grünen Koalition durchaus beherzigt. Kaum eine Vorgängerregierung hat Probleme und Veränderungsbedarf in der Bundesrepublik so direkt angesprochen und auf Reformbedarf hingewiesen. (Meine Generation wurde mit Wahlplakaten „Die Rente ist sicher“ groß, obwohl es bereits zu Adenauers Zeiten kein Erkenntnisproblem über die kumulierenden Probleme in den sozialen Sicherungssystemen gab). Im abstrakten Sinne wird denn auch Reformbedarf in der Bevölkerung in Deutschland selten bestritten.

Viele Menschen mögen aber die Einhaltung der anderen Regel – „Je bildhafter das Ziel, desto leichter entfaltet sich Führungs-Kraft“ – vermisst haben. Die Frage, wie genau das verlockende Deutschland der Zukunft aussehen soll, für welches im Augenblick Entbehrungen und Reformen nötig sind, blieb in den letzten Jahren seltsam abstrakt und leer. Vielen Menschen fehlte eine bildhafte Vorstellung vom lebenswerten Deutschland der Zukunft, welches durch die Reformen geschaffen wird, und ihnen fehlte ein wirklicher Masterplan, der den unbestritten hoch komplexen Weg dahin verständlich vorstrukturiert.

Man kann damit sagen, dass die gegenwärtige Situation in Deutschland vom Grundsatz her viel Platz für Führung bietet: Die Not ist groß (zumindest erscheint es so), der Weg ist wenig vorstrukturiert (alles ist komplex, und es gibt keine einfachen Antworten) und es besteht ein Mangel an bildhaften Zielen, für die sich ein Kämpfen lohnt. – Allerdings werden wir gleich sehen, dass es leider auch einen mächtigen Einflussfaktor gibt, der der Entfaltung von Führungs-Kraft in Deutschland zuwiderläuft.

läuft. Am leichtesten kann sich Führungs-Kraft dort entfalten, wo Orientierung in Heterogenität und Komplexität gefordert wird.

Je weniger Struktur, desto leichter entfaltet sich Führungs-Kraft

Mit Struktur sind hier alle Bedingungen gemeint, die im Unternehmen verhaltenslenkend wirken und damit Führungsarbeit abnehmen, ohne dass es personalisierter Führung bedarf. Strukturelemente sind beispielsweise die Ablauforganisation, die Aufbauorganisation und die vielen Prozesse und Verfahrensanweisungen, die es in einem Unternehmen gibt. **Viele Instrumente und Systeme nehmen im Unternehmen den Führungskräften Führungsarbeit ab:**

- Ein ausgeklügeltes variables Vergütungssystem gehört beispielsweise ebenso dazu, da von diesem System eine Steuerungswirkung ausgeht, die zumindest bei bestimmten Aufgaben

personalisierte Führung weniger notwendig macht. Die Struktur bewirkt bereits, dass das Handeln in die unternehmerisch gewollte Richtung weist.

- Ein weiterer Punkt, der Führungsarbeit abnimmt, ist **eine im Unternehmen kommunizierte und verankerte Strategie**. Auch sie kann Handeln lenken und entlastet damit von individueller Menschenführung.
- Ein nächstes, Struktur schaffendes Element ist **die Unternehmenskultur**. Je stärker in der Unternehmenskultur wünschenswertes und nicht wünschenswertes Verhalten als gemeinsame Werte verankert sind und gelebt werden, umso weniger müssen diese Aspekte durch personalisierte Führung befördert werden.

Es liegt auf der Hand, dass starke Strukturen wenig Spielraum für große Führungsleistungen lassen (außer das gewünschte Ziel ist die Zerschlagung oder Veränderung der Strukturen, aber innerhalb starker Strukturen sind große Führungs-

leistungen schwer). Wir kommen jetzt zu der scheinbar paradoxen Schlussfolgerung, dass man sich bei starken Strukturen auch schwache Führer leisten kann, ohne dass dadurch der Erfolg gefährdet ist. Wenn Sie in Ihrer Organisation sehr starke Strukturen haben, sind Sie unabhängiger von der Persönlichkeit Ihrer Führungskräfte (weil die starken Strukturen schlechtes Führungsverhalten zum Teil wieder wettmachen), aber gleichzeitig werden gestaltungshungrige Führungskräfte dieses Umfeld verlassen, weil sie spüren, dass sie ihre Kraft innerhalb der Strukturen nicht zur Entfaltung bringen können.

Je weniger Struktur, desto leichter entfaltet sich Führungs-Kraft. Kontraintuitiv an dieser Aussage scheint zu sein, dass es sich doch – so die erste Intuition – leichter führt, wenn einem starke Strukturen viel Führungsarbeit abnehmen. Hier muss man noch einmal genau hinschauen, was mit „leicht“ gemeint ist: Die hier dargestellten Regeln beziehen sich nicht darauf, was einer Führungskraft das Leben leicht macht. Selbstverständlich ist das Leben für Führungskräfte leichter, wenn ihnen starke Strukturen viel Führungsarbeit abnehmen. Hier geht es aber nicht um **die Frage, welche Rahmenbedingungen weniger anstrengend sind**, sondern in welchen Rahmenbedingungen es leichter gelingt, viel zu bewirken, was sicherlich nicht gleichbedeutend mit wenig Anstrengung ist (s. Kasten).

Die starke Persönlichkeit und die Komplexität der Einflussfaktoren

Führungserfolg wird (wenn man diese Rahmenbedingungen in Betracht zieht) damit immer eine schwer zu kalkulierende Größe bleiben: Plötzliche Veränderungen der Strukturen und Rahmenbedingungen können Leuten Wirksamkeit verleihen oder Wirksamkeit entziehen, auch wenn ihre Persönlichkeit dabei unverändert bleibt. Man erinnere sich, wie Bundeskanzler Schröder – entsprechend unserer ersten Aussage „Je größer die Not, desto leichter entfaltet sich Führungs-Kraft“ – erfolgreich an Führungs-Kraft und

Wirksamkeit gewann, als Dresden vom Hochwasser heimgesucht wurde oder die Angst vor einem möglichen Irak-Krieg in der Bevölkerung anwuchs. Nach diesen Ereignissen folgte man ihm wieder, obwohl er vorher durchaus an Vertrauen verloren hatte.

In der Komplexität dieser Einflussfaktoren liegt die Erklärungsschwäche des persönlichkeitsfokussierten Ansatzes: Erfolgreiche und wirksame Führer waren und sind nämlich oft sehr unterschiedliche Charaktere, die sich nicht so einfach in ein Profil bringen lassen.

Es gibt aber auch eine Chance: Wenn man diese Komplexität akzeptiert und berücksichtigt, wird man bei praktischen Führungsproblemen zu differenzierten Schlussfolgerungen und Empfehlungen kommen können, die jenseits einfacher Standardantworten liegen. – Egal, wie viel über Führung bereits gesagt wurde: Es bleibt spannend.

Exkurs zur gegenwärtigen politischen Situation in Deutschland, Teil 2

Bei den ersten beiden Aussagen wurde kurz dargestellt, dass die Situation in Deutschland eigentlich viel Spielraum für Führung lässt. Die empfundene Not ist groß, es gibt Platz für jemanden, der bildhafte und verlockende Ziele für das Land malen könnte und der Weg ist so wenig vorstrukturiert und komplex, dass man nicht nur einen allseits bekannten Plan abarbeiten muss, sondern viele eigene Akzente setzen kann.

Dass dies (unabhängig von der Persönlichkeit der jeweils Regierenden) trotzdem ein sehr schwieriges Unterfangen wird, hängt mit der vierten Aussage zusammen: Regierungsarbeit in Deutschland unterliegt extrem starken Strukturen. Diese starken Strukturen werden durch unser Parteiensystem gegeben, durch die föderale Struktur und die Gefahr der Pattsituation durch das Zweikammersystem (an der – unter anderem – in ihrer Endphase auch die Regierung Kohl gescheitert ist) sowie durch die vielen anderen einengenden Faktoren, die großen Würfeln und weitgehenden Veränderungen entgegen stehen.

Auch Bundeskanzler Schröder würde vermutlich in einem offenen Augenblick der Aussage zustimmen, dass bestimmte seiner Ideen an starken Strukturen (nicht zuletzt in der eigenen Partei) gescheitert sind, die sein Führungshandeln einengten. Man denke beispielsweise an das anfängliche Versprechen, die Hartz-Gesetze ohne Abstriche umzusetzen, und an das letztendliche Ergebnis, als die parlamentarischen Mühlen und Lobbystrukturen ihre Arbeit getan hatten. Eine starke, das nationale Regierungshandeln einengende Struktur ist hierbei natürlich auch die europäische Gesetzgebung.

