

Diagnose von Führungsproblemen

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Der Begriff Führungsproblem kann auf zwei unterschiedliche Arten interpretiert werden. Zum einen kann das Problem darin bestehen, dass die Mitarbeiter den Anweisungen der Führungskraft nicht Folge leisten. Zum anderen kann der Begriff auch für durch das Führungsverhalten verursachte Probleme verwendet werden. Im weiteren Artikel soll immer dann von Führungsproblemen gesprochen werden, wenn das Führungsverhalten für unerwünschtes oder problematisches Mitarbeiterverhalten verantwortlich ist.

Es ist zu beachten, dass es schwierig ist, Führungsprobleme objektiv und situationsunabhängig zu diagnostizieren. Dies liegt daran, dass "Führung" nicht an einer einzelnen Person festzumachen ist, sondern erst durch eine wechselseitige Beziehung zwischen mehreren Akteuren und ihrer Umwelt entsteht.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Indikatoren für Führungsprobleme
- 2 Arten von Führungsproblemen
- 3 Beurteilung der Instrumente
- 4 Ausgewählte Instrumente zur Identifikation von Führungsproblemen
 - 4.1 Problemdiagnose durch die Führungskraft
 - 4.1.1 Aktives Zuhören
 - 4.1.2 Feedback-Gespräch
 - 4.2 Problemdiagnose durch einen Experten
 - 4.2.1 Arbeitssituationsanalyse
 - 4.2.2 Selbstbild-/Fremdbild-Analyse
- 5 Literatur
- 6 Einzelnachweise

Indikatoren für Führungsprobleme

Ähnlich dem Klimawandel sind Führungsprobleme abstrakter Natur und lassen sich schwierig identifizieren. Im Allgemeinen geht man davon aus, dass schmelzende Gletscher, lange Dürreperioden oder monsunartige Regenfälle Indikatoren für den Klimawandel sind. Da der Sachverhalt "Klimawandel" sehr komplex ist, können diese Indikatoren aber auch auf einen anderen Sachverhalt hinweisen. Sie müssen somit nicht zwingend auf den Klimawandel hindeuten. Gleiches gilt für im Unternehmen beobachtete Indikatoren, wie z.B. eine hohe Anzahl von Krankheitstagen, Diebstahl am Arbeitsplatz oder Unzuverlässigkeit. Diese können, müssen aber nicht, auf ein Führungsproblem hinweisen. Um jedoch eine klare Aussage darüber treffen zu können, muss die Arbeitssituation mit den passenden Instrumenten näher untersucht werden. Im Unterschied zum Klimawandel lassen sich bei Führungsproblemen nicht nur die Auswirkungen (Wirkungsindikatoren), sondern teilweise auch direkt das fehlerhafte Führungsverhalten (Ursachenindikatoren) beobachten.

Arten von Führungsproblemen

Nach Merchant und Van der Stede^[1] können Führungsprobleme in der Regel in folgende drei Hauptkategorien einsortiert werden:

Mangel an Ausrichtung ist eines der grundlegendsten Führungsprobleme. Dieses Problem drückt sich darin aus, dass die Mitarbeiter nicht die Erwartungen des Managements erfüllen. Entstehen kann ein Mangel an Ausrichtung durch ein Verständnis- oder Kommunikationsproblem zwischen Angestellten und Vorgesetztem. Ziele und Aufgabenstellungen werden nicht ausreichend vermittelt und dadurch bleiben die erwünschten Ergebnisse aus. Wenn sich Führungskraft und Mitarbeiter z.B. selten zum "Jour-fix" treffen und sie wenig direkt miteinander kommunizieren (Ursachenindikatoren), kann dies zu Problemen in der Zielbestimmung und Abstimmung führen und verdient daher Beachtung. Dieses Führungsproblem lässt sich auch anhand seiner Auswirkungen erkennen: Mitarbeiter wissen nicht, was von ihnen erwartet wird und können somit den Anweisungen nicht Folge leisten (Wirkungsindikatoren).

Mangel an Motivation: Wenn es den Führungskräften gelungen ist die Ziele ausreichend gut zu vermitteln, die gewünschten Ergebnisse dennoch nicht eintreten, dann kann es daran liegen, dass die Mitarbeiter nicht auf den Firmenerfolg hinarbeiten. Wirkungsindikatoren sind zum Beispiel Verschwendung (Buchen von First-Class Flügen), Fälschung von Dokumenten oder Diebstahl (Firmenwissen an die Konkurrenz verkaufen). Mangelnde Motivation kann einerseits durch Führungsverhalten (hoher Leistungsdruck am Arbeitsplatz, unfreundliches Auftreten des Vorgesetzten, wenig Lob oder Vertrauen) verursacht werden. Andererseits spielen auch persönliche Faktoren eine Rolle. Ob diese Indikatoren wirklich auf ein Führungsproblem hinweisen kann erst durch den Einsatz verschiedener Diagnoseinstrumente geklärt werden.

Persönliche Grenzen: Wenn Motivation vorhanden und die Zielsetzung bekannt ist, kann es dennoch passieren, dass die Umsetzung der Ziele nicht erreicht wird. Wenn ein Mitarbeiter oft krank oder nervös ist oder sehr viel mehr Zeit für eine Aufgabe benötigt als seine Kollegen, kann dies darauf hindeuten, dass seine persönlichen Grenzen erreicht sind. Zeigt sich im Mitarbeitergespräch, dass die persönliche Situation des Mitarbeiters keinen negativen Einfluss auf das Berufsleben hat, sind die Ursachen im Führungsverhalten zu suchen. Möglicherweise hat eine Führungskraft die falsche Personalentscheidung getroffen oder legt keinen Wert auf Fortbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter.

Beurteilung der Instrumente

Um eine Aussage darüber treffen zu können, ob ein Instrument zur Problemidentifikation in der jeweiligen Situation und für das betreffende Unternehmen geeignet ist, gibt es verschiedene Kriterien, die vor der Durchführung überprüft werden sollten. Ein mögliches Beispiel für einen solchen Kriterienkatalog ist bei Martin^[2] zu finden. Der Autor teilt die Kriterien in drei verschiedene Bereiche auf: Die formale Rationalität, die materiale Rationalität und die Wissensbasis.

Durch die Kriterien der **formalen Rationalität** (Zweckeignung, Realisierbarkeit, Ökonomie, Neben- und Spätfolgen) wird das Instrument z.B. daraufhin untersucht, ob und inwiefern das Instrument überhaupt geeignet ist, um bestimmte Führungsprobleme zu identifizieren (Zweckeignung).

Mittels der Kriterien der **materiellen Rationalität** (Zielbewertung, Mittelbewertung, Kontrollierbarkeit, Reversibilität) wird geprüft, ob die Anwendung des Instrumentes ethisch und nach den allgemeinen Wertvorstellungen vertretbar ist. Das Kriterium der Kontrollierbarkeit soll aufzeigen, ob es möglich ist, unerwünschte Entwicklungen zu analysieren, einzudämmen oder zu stoppen.

Durch die **Wissensbasis**-Kriterien (Theoretische Fundierung, Theoretischer Pluralismus, Empirische Prüfung, Diskurs) wird geprüft, ob sich das Instrument auf Theorien stützt. Es wird hier z.B. davon ausgegangen, dass die Wirksamkeit des Instruments besser ist, je besser die Theorie ist, auf die es sich stützt. Somit ist es wichtig, dass es sich hier nicht nur um eine einzelne Theorie handelt, sondern dass ein so genannter „theoretischer Pluralismus“ gegeben ist, so dass verschiedene Instrumente und Theorien in Betracht gezogen werden.

Ausgewählte Instrumente zur Identifikation von Führungsproblemen

Im Folgenden werden nun vier Instrumente vorgestellt, mit deren Hilfe Führungsprobleme identifiziert werden können. Diese werden zusätzlich unterschieden in Instrumente, die durch den Vorgesetzten selbst durchgeführt werden und Instrumente, die durch einen externen Experten durchgeführt werden. Nicht jedes Instrument ist in jeder Situation geeignet. Der Einsatz einiger Instrumente setzt beispielsweise ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskraft voraus. Es wird unterschieden zwischen Diagnoseinstrumenten, die die Führungskraft selbst einsetzen kann und Instrumenten, die externe Unterstützung erfordern. Jedes Instrument wird hinsichtlich seiner formalen (Zweckeignung, Realisierbarkeit, Ökonomie) und materialen Rationalität (Kontrollierbarkeit, Reversibilität)^[3] beurteilt.

Problemdiagnose durch die Führungskraft

Aktives Zuhören

Effektive Führung erfordert effektive Kommunikation. Das aktive Zuhören ist ein wichtiger Bestandteil der effektiven Kommunikation. Führungskräfte, die gut zuhören können, zeigen nicht nur Einfühlungsvermögen, sondern sie schaffen auch eine Atmosphäre, die Mitarbeiter dazu ermuntert, Probleme von selbst anzusprechen^[4]. Der Großteil eines Gesprächs wird vom Mitarbeiter geführt, während die Führungskraft das Gesagte spiegelt, in wenigen Worten zusammenfasst und den Mitarbeiter zur Reflexion anregt.

Folgendes Beispiel zeigt, wie man als Führungskraft durch aktives Zuhören herausfinden kann, ob persönliche Grenzen erreicht sind.

- **Mitarbeiter:** Kurz vor Fertigstellung haben uns die Jungs aus Abteilung X noch mal richtig viel Arbeit vorbei gebracht!
- **Führungskraft:** Der Zeitpunkt ist also denkbar ungeeignet?
- **Mitarbeiter:** Selbst mit Überstunden werden wir es bis Freitag nicht schaffen.
- **Führungskraft:** Was denken Sie ist der Grund dafür, dass wir unser Arbeitspensum nicht erfüllen können? [*Führungskraft erfragt Ungesagtes*]
- **Mitarbeiter:** Wir haben einfach nicht die passenden Leute. Zwei erfahrene Kräfte sind im Urlaub.
- **Führungskraft:** Können nicht andere diese Aufgabe übernehmen? [*Führungskraft regt den Mitarbeiter zur Reflexion an*]
- **Mitarbeiter:** Ja, das wäre möglich. Aber die beiden Azubis bräuchten erst eine Schulung, bevor sie die Software bedienen können.

Das aktive Zuhören ist eine non-direktive Gesprächsführungstechnik. Somit kann man als Zuhörer den Gesprächsverlauf nicht genau vorgeben und es kann sein, dass der Mitarbeiter über Dinge redet, die die Diagnose von Führungsproblemen nicht ermöglicht. Spricht der Mitarbeiter Führungsprobleme an, lässt sich das Thema jedoch durch gezieltes Nachfragen vertiefen. Folglich ist die Zweckeignung bei diesem Instrument abhängig von: Gesprächsthema, Gesprächsverlauf, sowie Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Zwar übernimmt die Führungskraft den eher passiveren Teil des Zuhörens, trotzdem gilt es darauf zu achten, dass das Gespräch nicht in eine unpassende Richtung läuft. Ein schlechter Gesprächsverlauf kann dem

Arbeitsverhältnis schaden. Daher gilt es darauf zu achten, dass es nicht zu ungewollten Spannungen kommt (z.B.: der Mitarbeiter fühlt sich ausgehorcht; der Mitarbeiter denkt, dass die Führungskraft die Informationen nicht vertraulich behandelt; der Mitarbeiter fühlt sich manipuliert). Gegebenenfalls muss das Gespräch abgebrochen werden. Das Instrument "Aktives Zuhören" basiert auf mehreren theoretischen Grundlagen. Es hat seinen Ursprung in der Psychotherapie und wurde von Carl Rogers begründet [5]. Beschäftigt man sich mit der allgemeinen Kommunikationstheorie (Sender, Empfänger, Feedback^[6]) wird klar, dass auch das Zuhören ein Prozess ist. Dieser wurde in vier Stufen (Wahrnehmung, Interpretation, Bewertung, Reaktion) von Steil beschrieben [7].

Feedback-Gespräch

Klassischer Weise beurteilt der Mitarbeiter während eines Feedback-Gespräches das Führungsverhalten seines Vorgesetzten. Feedback-Gespräche können unter verschiedenen Rahmenbedingungen geführt werden. Zum einen lässt sich in einem Vier-Augen-Gespräch Feedback geben, zum anderen kann das Feedback-Gespräch auch in einer größeren Runde geführt werden. Durch ein offenes und ehrlich geführtes Feedback-Gespräch erhält die Führungskraft die Möglichkeit, ihr Verhalten und ihre Wirkung auf andere besser einzuschätzen (siehe auch: Selbstbild-Fremdbild-Analyse).

Das Feedback-Gespräch erfüllt seinen Zweck zur Diagnose von Führungsproblemen, wenn eine hohe Vertrauensbasis besteht und Kritik und Anerkennung sachlich geäußert werden können [8]. Ob das Feedbackgespräch kontrollierbar ist, hängt von der Gesprächsführungskompetenz der Führungskraft ab. Die Methode des Feedbackgesprächs wird unter anderem durch das Prinzip der Rückkopplung von Watzlawick et al [9], das Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun oder das Sender-Empfänger-Modell von Stuart Hall gestützt. Theoretischer Pluralismus ist somit gegeben.

Problemdiagnose durch einen Experten

Arbeitssituationsanalyse

Mit Hilfe der Arbeitssituationsanalyse werden Informationen über den IST-Zustand von Arbeitssystemen gesammelt. Diese Informationen sind sehr vielschichtig und können u.a. Unzufriedenheitspotentiale, Schulungsbedarf oder auch technische Mängel betreffen. Bei der Analyse werden zwei Ebenen untersucht: die vorgegebene (u.a. Arbeitsaufgabe, Umgebungseinflüsse, betriebliche Rahmenbedingungen, arbeitsrelevante Beziehungen, physische Anforderungen, kognitive Fähigkeiten) und die subjektiv wahrgenommene Arbeitssituation^[10]. Die Datenerhebung für die vorgegebene Arbeitssituation erfolgt in der Regel über eine Dokumentenanalyse und Begehung vor Ort. Um herauszufinden, wie das Individuum die Arbeitssituation wahrnimmt, werden Befragungen durchgeführt.

Für die Befragung der Mitarbeiter schlägt Nieder die Methode der Gruppendiskussion vor^[11]. Insgesamt dürfen maximal 15 Personen aus einer homogenen Gruppe (gleiche Hierarchieebene, gleiche Organisationseinheit) an einer solchen Diskussion teilnehmen. Die Leitung übernimmt nach Möglichkeit ein externer Moderator. Nach den Erfahrungen von Nieder hat sich die Durchführung der Diskussion nach folgendem Muster bewährt^[12]:

- **Teil 1: Einstieg** Jeder Mitarbeiter gibt an, für wie wichtig er eine Veränderung seiner Arbeitssituation hält.
- **Teil 2: Hitliste der Kritik** Jeder Mitarbeiter gibt an, in welchen Bereichen (z.B.: Organisation, Vorgesetztenverhalten, Gruppenklima) eine Veränderung der Arbeitssituation stattfinden soll (höchstens

zwei Punkte pro Mitarbeiter).

- **Teil 3: Gruppenarbeit** Jeweils 4-5 Mitarbeiter erarbeiten konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation.

Nach der Diskussion werden die Ergebnisse aufbereitet. Es ist besonders darauf zu achten, dass kritische Aussagen nicht einzelnen Mitarbeitern zugeordnet werden können.

Die Zweckeignung ist gegeben, da die Gruppendiskussion die Identifikation der Führungsprobleme aus Sicht der Mitarbeiter ermöglicht. Durch die gemeinsame Analyse der objektiven und subjektiven Arbeitssituation können vielschichtige Probleme erkannt und dargestellt werden. Wenn die Datenerhebung und Aufbereitung der Ergebnisse von externen Personen realisiert werden, kann sichergestellt werden, dass Probleme nicht aufgrund von „Betriebsblindheit“ übersehen werden. Je mehr Personen an der Gruppendiskussion beteiligt sind, desto geringer die Kontrollierbarkeit. Des Weiteren besteht die Gefahr, dass einige Mitarbeiter wenig selbstkritisch sind und die Gründe für Probleme prinzipiell bei anderen (z.B. beim Vorgesetzten, bei Kollegen, usw.) suchen. Die Ursprünge der Arbeitssituationsanalyse liegen in der Soziologie. Als Gründungsväter gelten die Forscher Heinrich Popitz und Hans Paul Bahrdt, welche wiederum von den Forschungen Max Webers beeinflusst wurden [13]. Die Arbeitssituationsanalyse wurde stetig weiterentwickelt, bei Durchführung einer Analyse kann man sich beispielsweise an der dualen Arbeitssituationsanalyse [14] oder den Diskussionsverfahren nach dem Berliner Modell / Dortmunder Modell [15] orientieren. Folglich ist theoretischer Pluralismus gegeben.

Selbstbild-/Fremdbild-Analyse

Oftmals unterscheiden sich Selbstbild (eigene Wahrnehmung) und Fremdbild (Wahrnehmung der anderen). Langfristig betrachtet kann die fehlende Selbstkritik der Vorgesetzten zu Autoritätsverlusten führen [16]. Mit Hilfe der Selbstbild-Fremdbild-Analyse lässt sich beispielsweise diagnostizieren, ob ein Mangel an Ausrichtung (Führungskraft denkt, dass sie die Unternehmensstrategie ausführlich kommuniziert; Mitarbeiter geben jedoch an, dass die Führungskraft nur wenig über die Unternehmensstrategie informiert) oder ein Mangel an Motivation (Führungskraft denkt, dass ihr Verhalten die Mitarbeiter motiviert; Mitarbeiter fühlen sich nicht motiviert) vorliegt. Außerdem kann die Analyse für die Personalentwicklung (u.a. zur Einschätzung des Führungspotentials von Nachwuchskräften) eingesetzt werden.

Die Analyse kann mittels eines Fragebogens durchgeführt werden. Dieser wird zum einen von der Führungskraft selbst (Selbstbild), und zum anderen von deren Mitmenschen, bspw. Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten (Fremdbild), ausgefüllt. Merkmale des Führungsverhaltens können anhand von Fragenclustern (beispielsweise "Zeigt sich hilfsbereit", "Geht auf andere zu", "Achtet auf kleine Signale" für das Cluster "Geht mit anderen positiv um") oder einzelnen Attributen (beispielsweise "hilfsbereit", "engagiert", "kühl") abgefragt werden. Beim Fragebogen sollte darauf geachtet werden, dass die verwendete Skala (z.B. 5-Punkte Likert) durchgehend die gleiche ist, um die Ergebnisse besser vergleichen zu können.

Eine Zweckeignung ist nur gegeben, wenn die Fragen ehrlich beantwortet werden und anschließend die Ergebnisse der Analyse diskutiert werden. Der ausschließliche Vergleich von Selbstbild-Fremdbild genügt nicht, um Führungsprobleme ausreichend zu identifizieren. Sofern man für die Selbstbild-Fremdbild-Analyse einen standardisierten Fragebogen verwendet, ist Kontrollierbarkeit in hohem Maße gegeben. Sollte es zu unerwünschten Entwicklungen kommen, kann die Analyse abgebrochen werden. Die Selbstbild-Fremdbild-Analyse beruht auf psychologischen Erkenntnissen [17] und wird in der Personalentwicklung, welche zur Personalwirtschaft und zur Organisationssoziologie gehört, als Instrument verwendet. Verglichen mit den anderen drei Instrumenten, kann man bei der Selbstbild-/Fremdbild-Analyse nicht unbedingt von theoretischem Pluralismus sprechen.

Literatur

- Brownell, Judi (1990): *Perceptions of Effective Listeners: A Management Study.*, Journal of Business Communication 27 (4), S. 401–415.
- Cornelsen, Walter (2005): "Handbuch Führung", (3. Auflage), Frankfurt/Main: Campus, Seiten 441f.
- Elias, Hermann-Josef; Gottschalk, Bernhard; Staehle, Wolfgang H. (2011): *Duale Arbeitssituationsanalyse*, in C. Meyn et al. (Hrsg.), *Arbeitssituationsanalyse 2*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Seiten 103-128
- Hall, Stuart (1973): *Encoding and Decoding in the Television Discourse*, Birmingham: Centre for Contemporary Cultural Studies, University of Birmingham
- Nieder, Peter (2006): *Mitarbeiterbefragung und betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)*, in Domsch, Michel E. & Ladwig, Désirée H. (Hrsg.) *Handbuch Mitarbeiterbefragung*, Berlin: Springer-Verlag, Seiten 327-342
- Martin, Albert (2001): *Personal - Theorie, Politik, Gestaltung*, Stuttgart: Kohlhammer
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007): *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Peter, Gerd; Meyn, Christiana; Dechmann, Uwe; Katenkamp, Olaf; Georg, Arno (2011) *Warum Arbeitssituationsanalyse heute?*, in Meyn, Christina et al. (Hrsg.) *Arbeitssituationsanalyse. Bd. 2: Praxisbeispiele und Methoden*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Seiten 13-27
- Rogers, Carl R. (2010): *Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapy*, Frankfurt/Main: Fischer Taschenbuch Verlag
- Schröder, Alfons; & Sochert, Reinhold (2011): *Gesundheitszirkel im Betrieb*, in C. Meyn et al. (Hrsg.), *Arbeitssituationsanalyse 2*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Seiten 290-308
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Die Anatomie einer Nachricht*, in: "Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen", Reinbek bei Hamburg, S. 25-30
- Steil, Lyman K; Summerfield, Joanne; DeMare, George (1986) *Aktives Zuhören: eine Anleitung zur erfolgreichen Kommunikation*, Heidelberg: Sauer
- Walter, Henry (2005): *Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte*, Frankfurt/Main: Campus Verlag
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2007): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* Bern, Stuttgart, Toronto

Einzelnachweise

1. ↑ Merchant & Van der Stede (2007)
2. ↑ Martin (2001) Seite 101
3. ↑ vgl. Martin (2001) Seite 101ff.
4. ↑ vgl. Brownell (1990) Seite 401-402
5. ↑ Rogers (2012)
6. ↑ Watzlawick (2007)
7. ↑ Steil et al. (1986) Seite XX
8. ↑ Walter (2005) Seite 256
9. ↑ Watzlawick (2007) Seite 31
10. ↑ Elias et al. (2011) Seite 109
11. ↑ Nieder (2006) Seite 332
12. ↑ Nieder (2006) Seite 334-335
13. ↑ Peter et al. (2011) Seite 13
14. ↑ Elias et al. (2011)
15. ↑ Vgl. Schröder & Sorchert (2011)
16. ↑ Vgl. Walter (2005) Seite 442

17. ↑ Cornelsen & Walter (2005) Seite 441f.

Von „[http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Diagnose_von F%C3%BChrungsproblemen](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Diagnose_von_F%C3%BChrungsproblemen)“

- Diese Seite wurde zuletzt am 26. August 2012 um 19:32 Uhr geändert.