

Führungsaufgaben¹

In einer theoretischen und empirischen Untersuchung sind Bowers und Seashore² der Frage nachgegangen, welche Funktionen eines Vorgesetzten für Gruppenleistungen und -klima von besonderer Bedeutung sind. Dabei erwies sich, dass Gruppenleistung und Gruppenklima umso besser waren, in je höherem Ausmaß ein Vorgesetzter die im Folgenden genannten vier Aufgaben erfüllte:

(1) Förderung der Zielklarheit und Zielakzeptanz

z.B.

- Verdeutlichen der Arbeitsaufgabe der ganzen Gruppe und jedes einzelnen Mitarbeiters
- Begründung und Erklärung von Vorschriften und Entscheidungen in übergeordneten Bereichen, aber auch eigener Entscheidungen
- Vertretung der Gruppeninteressen gegen unvernünftige Vorgaben
- Mitsprachemöglichkeiten vorsehen

(2) Förderung der Entwicklung der Mitarbeiter

z.B.

- Beachten der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten
- Ausbau der beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse
- Hilfe bei persönlichen Problemen

(3) Förderung der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern

z.B.

- Anstöße zur Zusammenarbeit geben
- Verändern und Vermeiden von Außenseiterrollen
- Möglichkeiten der Aussprache schaffen (z.B. regelmäßige Arbeitsbesprechungen)
- Vermitteln bei Konflikten

¹ Alle Funktionsbezeichnungen etc. gelten sowohl für weibliche als auch männliche Personen.

² Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. Administrative Science Quarterly, 11(2), 1966.

(4) Förderung der Arbeitsbedingungen

z.B.

- Bereitstellen geeigneter Arbeitsmittel
- Beseitigung störender Regelungen und sonstiger Hindernisse der Arbeitsausführung
- regelmäßige und eingehende Arbeitsunterweisung

Bemerkenswert ist, dass diese Aufgaben nicht nur vom Vorgesetzten erfüllt werden können, sondern, dass diese in gut funktionierenden Arbeitsgruppen in sehr hohem Maße auch von den Mitarbeitern selbst wahrgenommen werden (die Autoren nannten dies "peer-leadership"). Es gibt eine wechselseitige Führung ohne eine formelle Vorgesetzten-Mitarbeiter-Rollenverteilung. Die wechselseitige Wahrnehmung dieser Führungsaufgaben durch die Mitarbeiter ist dort am höchsten, wo auch der Vorgesetzte sich am stärksten für diese Aufgaben engagiert.

Diese Untersuchung zeichnet sich gegenüber anderen Studien dadurch aus, dass die Leistungsmaße in sehr differenzierter Weise erhoben und ausgewertet wurden. Insgesamt wurden für jede Geschäftsstelle eines amerikanischen Lebensversicherungsunternehmens 70 Leistungsmaße sowohl auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Daten als auch Einschätzungen von Vorgesetzten erhoben. Von den insgesamt 100 Filialen wurden 20 aus dem auf diese Weise ermittelten obersten Leistungsbereich und 20 aus dem untersten ausgewählt. Durch die Untersuchung solcher Kontrastgruppen können die für die Leistung ausschlaggebenden Faktoren besonders deutlich erkannt werden.

Die Studie baut auf einer eingehenden theoretischen Analyse der vorliegenden Literatur zum Führungsverhalten auf. Die Umsetzung der theoretischen Grundlage in eine empirische Untersuchung wurde in dieser Vollständigkeit auch in späteren Studien nicht übertroffen.

Für die Zwecke der Praxis ist hervorzuheben, dass die schrittweise Zusammenfassung der Führungsmerkmale zu letztlich vier Faktoren die Möglichkeit bietet, die Kernaussagen zu erkennen und daraus Umsetzungsmöglichkeiten abzuleiten. Für speziellere Überlegungen kann jeder dieser Hauptfaktoren dann detaillierter betrachtet werden, ohne das Grundraster wechseln zu müssen.