

Scientific Abstract

Management Basics – Wi Se 2007 FOM München

Entwurf: Erfolgreiche Personalführung von akademischen Mitarbeitern

Autor: Nicolei Rademacher (nicolei.rademacher@gmx.de)

Nach Definition fällt unter dem Begriff ‚Leadership‘ die allgemeine Einstellung oder das Verhaltensmuster einer Führungskraft gegenüber dem Personal. Nun muss bei der Auswahl des richtigen Führungsstils auf die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten eingegangen werden. Bei der Ausrichtung der Personalführung soll hier nun untersucht werden, wie und welcher Führungsstil besonders für Akademiker in Frage kommen kann.

Historisch bedingt finden sich in den Vorstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter immer noch aufgabenorientierte Führungskonzepte. Doch hat die Vergangenheit gezeigt, dass neben der Aufgabenorientierung, also eine reine Ausrichtung der Personalführung auf die Unternehmensziele, eine Personenorientierung, das heißt eine Berücksichtigung der Wünsche und Werte der Mitarbeiter, unverzichtbar ist. Einen „goldenen Mittelweg“ zwischen den beiden Extremen zu finden, ist sehr schwierig.

Intuitiv könnte man vermuten, dass besonders akademische Mitarbeiter - durch ihre breit gefächerte politische Erziehung und möglicherweise auch die größere Partizipation am öffentlichen Geschehen – eine höhere Effizienz am Arbeitsplatz erbringen, wenn sie ein Mitspracherecht haben. Empirische Untersuchungen deuten zwar darauf hin, dass ein kooperativer Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter Partizipation oder sogar ein Wahlrecht erhalten, die Menschen zufriedener macht, dennoch nicht unbedingt eine bessere Leistung hervorbringen. Interessanterweise erbringt ein autoritativer Führungsstil im oberen Management sogar mehr Leistung (Schmalen/Pechtl).

Hier wird deutlich, wie schwer es ist, allein mit einer Methode eine größere Anzahl von Akademikern zu führen, denn bei den allgemeinen Führungsstilen können niemals alle Umweltfaktoren berücksichtigt werden. Besonders im Hinblick auf eine effiziente Ausrichtung auf die Unternehmensziele sollte ein flexiblerer Ansatz gefunden werden.

Die flexibelste Lösung hierfür ist der situative Führungsstil, mitunter gestützt durch Hersey und Blanchard mit ihrem situativen Reifegradmodell. Auch hier werden zwischen klassischen Aufgabenconstraints (Aufgabenbedürfnissen) und Personenconstraints unterschieden. Bei erneuter Berücksichtigung der Bedürfnisse und den Bildungshintergrund von Akademikern kristallisiert sich ein Schwerpunkt auf die Personenconstraints heraus, denn die Personenconstraints resultieren aus dem Problemlösungspotential von qualifizierten Mitarbeitern, im Gegensatz zu Routinierungspotenzialen von klassischen Produktionsarbeiten (Aufgabenconstraints). Das Problemlösungspotential von Akademikern ist deshalb hoch, weil sie umfangreiche Kenntnisse und Fähigkeiten für ihre Tätigkeiten haben, im Idealfall auch offen für Neues sind und eine systematische Problemlösung anstreben.

Ein weiterer zu berücksichtigender Faktor in der Auswahl des Führungsstils für Akademiker ist der Reifegrad des Mitarbeiters, worunter seine Motivation, sein Wissen und seine Fähigkeiten für verknüpfende Überlegungen zählen. Nach Hersey und Blanchard kann man anhand des situativen Reifegradmodells ersehen, dass akademische Mitarbeiter im Idealfall bei einer niedrigen Aufgabenorientierung entweder delegierend oder partizipativ geführt werden sollten, wobei bei steigender Reife die Personenorientierung nachvollziehbar steigt.

Bei delegierendem Führungsstil dürfen die Mitarbeiter bei der Lösung ihres Problems weitgehend selbstständig arbeiten, dennoch werden die Aufgaben von einem Vorgesetzten verteilt. Auch die Erfolgskontrolle wird durch einen Vorgesetzten übernommen. Aufgabe des Vorgesetzten ist des Weiteren eine, soweit mögliche, Entwicklungsförderung des Mitarbeiters hin zu einem höheren Reifegrad. Dieses Profil findet man häufig bei jungen Akademikern mit wenig Berufserfahrung. Durch ihre fundierte Ausbildung sind sie fähig, Probleme selbstständig zu lösen, dennoch benötigen sie mangels Erfahrung immer noch eine Erfolgskontrolle.

Der partizipative Führungsstil erlaubt den Mitarbeitern eine offene Diskussion über Arbeitsabläufe und –umstände, bei der sicherlich auf eine letztendlich im Interesse des Vorankommens des Unternehmens Form Rücksicht genommen wird. Dieser Führungsstil benötigt eine hohe Reife des Mitarbeiters, da er sich selbst immer wieder motivieren und selbst regulieren muss. Ohne die nötige Reife würde der Mitarbeiter ohne die sonst übliche Erfolgskontrolle scheitern.

Die Umsetzung des situativen Ansatzes nimmt bestmöglich Rücksicht auf die Bedürfnisse, den Bildungshintergrund und den Reifegrad des Mitarbeiters. Dennoch ist dieser Ansatz in der Realität schwierig umzusetzen, da Teams oder Abteilungen sich fast ausschließlich heterogen zusammensetzen und es so Mitarbeiter mit hohem und mit niedrigem Reifegrad gibt. Die Führungskraft muss sich also am „durchschnittlichen“ Reifegrad des Teams orientieren und sich stetig anpassen. Je größer ein Team oder eine Abteilung ist, desto schwieriger lässt sich dies realisieren.

Als Fazit kann jedoch festgehalten werden, dass Akademiker mit ihrer personenorientierten Ausrichtung am besten durch einen situativen Führungsstil entwickelt werden können, denn auch unter der Gruppe der Akademiker gibt es die unterschiedlichsten Menschen mit verschiedenen Hintergründen, die es gilt effizient zu führen und deren Potential optimal zu nutzen.