

## Interview mit Rüdiger Hossiep

# Wie wird „Führen“ erlebt?

*Herr Dr. Hossiep, an Ihrer Forschungsstelle an der Ruhr-Universität Bochum entwickeln Sie zusammen mit einem Team seit vielen Jahren systematische Testinstrumente und Fragebögen zum Themenbereich „Führen“. Kann man Führung messen?*

Was man quantitativ erschließen und damit einem Vergleich zuführen kann, ist z. B. die Wirkung der Führung auf die nachgeordnete Mitarbeiterebene. Naturgemäß handelt es sich dabei um ein subjektives Erleben, welches jedoch durch einen entsprechenden normierten statistischen Abgleich – quasi einen Benchmark – in eine relative Positionierung überführt werden kann. Vereinfacht: Man kann sinnvoll miteinander vergleichen, wie Mitarbeiter die ihnen zuteil gewordene Führung hinsichtlich verschiedener Kriterien beurteilen.

*Lässt sich die Subjektivität hierbei nicht umgehen?*

Nein, letztlich nicht. Gleichwohl: Immer dann, wenn Menschen andere Menschen hinsichtlich irgendwelcher Kriterien – auch vermeintlich objektiver – einschätzen sollen, handelt es sich um einen zutiefst subjektiven, stark emotionalisierten Prozess. In diesem Zusammenhang ist tatsächlich entscheidend, wie die Führung beim Adressaten, also beim Mitarbeiter, ankommt. Für ihre Absichten übernehmen Führungskräfte in der Regel die volle Verantwortung. Diese Absichten sind ja auch überwiegend hehr und lauter. Bei der Wirkung von Führung sieht es allerdings häufig ganz anders aus. Instanz dafür, ob die Kultur des Umgangs miteinander eine gewisse kritische Offenheit zulässt oder nicht, sind und bleiben die Mitarbeiter. Wenn sie alles nur noch gut finden, was der Chef macht, so kann dies eine Fehlentwicklung sein.

*Wie ist denn zu klären, ob ein einzelner Mitarbeiter nur Dienst nach Vorschrift macht?*

Mitarbeiter wissen meist ziemlich genau, warum sie sich so und nicht anders verhalten. Fraglich ist allerdings, ob sie ihrem Vorgesetzten ihre Beweggründe mitteilen. Das zentrale Anliegen im Gespräch muss doch die Klärung folgender Frage sein: Wie kann es gelingen, dass die Beschäftigten ihre volle Leistungskraft einbringen können? Was hindert sie

Dr. Rüdiger Hossiep ist Test-Experte an der Ruhr-Universität Bochum und arbeitet seit 25 Jahren als Coach und Trainer für Führungskräfte. An seiner Forschungsstelle entwickelt der Psychologe mit seinem Arbeitsteam systematische Messinstrumente und psychologische Testverfahren für die Personalauswahl und Personalentwicklung. Besonders bekannt ist das weltweit in zahlreichen Ländern eingesetzte sogenannte Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Mit dem Test-Fragebogen lassen sich überfachliche Eigenschaften von Fach- und Führungskräften darstellen, zum Beispiel deren Belastbarkeit, Leistungsmotivation und Durchsetzungsfähigkeit. Das Projektteam Testentwicklung beschäftigt sich in einer aktuellen Studie mit dem Thema der Führungskräftebewertung. Neben einigen Fragen zu persönlichen Sichtweisen der Mitarbeiter steht dabei die Beschreibung der eigenen Führungskraft im Fokus. Zudem können Führungskräfte sich selbst beschreiben und auch nachgeordnete Führungskräfte hinsichtlich ihrer Führungsarbeit einschätzen.

Interessierte Beschäftigte können kostenfrei und anonym an der Studie teilnehmen. Auf Wunsch besteht die Möglichkeit eine kostenfreie Auswertung zu erhalten: [www.testentwicklung.de](http://www.testentwicklung.de)

möglicherweise daran? Auf welche Weise können die etwaigen Hemmnisse ausgeräumt werden? Dazu gehört auch die Thematisierung von Aspekten, in welcher Hinsicht die Führungskraft selbst Verursacher von Leistungshemmnissen ist.

*In Ihrem Bochumer Inventar zur Führungswirksamkeit (BIF) können Mitarbeiter ihre Führungskraft beschreiben und die Führungskräfte in einer Selbstbeschreibung ihr eigenes Führungsverhalten einschätzen. Wie wird Führung erlebt?*

Sehr differenziert und unterschiedlich. Wir finden zahlreiche Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten hinsichtlich der sich ergebenden Dimensionen wie z. B. Vertrauen, Aufgabenmanagement, Ressourcenbereit-

stellung, Kommunikation und Fairness im mittleren Bereich einschätzen. Zudem wird das Handeln von Führungskräften einerseits durchaus positiv bewertet und andererseits auch kritisch beschrieben. Letztlich resultiert aus der Einschätzung der geführten Personen näherungsweise eine Normalverteilung, die wir bei der Entwicklung unseres Verfahrens auch angestrebt haben.

*Wie beschreiben sich demgegenüber die Führungskräfte selbst?*

Hier kann von einer differenzierten, gespreizten Selbstwahrnehmung über die verschiedenen Personen hinweg allerdings kaum noch eine Rede sein. Die überwiegende Mehrzahl der Führungskräfte beschreibt sich über alle Maßen positiv. Als Resultat liegen die Fremdbeschreibungen, die die Mitarbeiter vorgenommen haben, eben mehr oder weniger weit weg von der Selbstbeschreibung der Führungskräfte. Diese fast durchgängig ausgesprochen positive Selbstwahrnehmung fast aller teilnehmenden Führungskräfte hat mich – auch nach 25 Jahren Erfahrung im Personalgeschäft – verblüfft.

*Haben sich Führungskräfte in der Vergangenheit also selbstkritischer gesehen als heute?*

Mein Eindruck ist: Ja. Diese Einschätzung ist allerdings nicht mit Zahlen belegbar.

*Haben Sie Erklärungen für diese überaus positive Selbstsicht der Führungskräfte?*

Wir haben es mit einem komplexen Wirkgefüge zu tun. Vielen bläst der Wind ins Gesicht. Und das nicht erst seit Herbst 2008. Die Arbeitsbelastung hat sich enorm erhöht. Zudem haben wir es mit einer qualitativen und quantitativen Verdichtung der Anforderungen zu tun. Chef-Bashing ist mittlerweile eine weit verbreitete Mode. Nicht umsonst stehen Taschenbücher mit Titeln wie „Mein Chef ist ein Arschloch – Ihrer nicht auch?“ auf den Taschenbuch-Bestsellerlisten. Vor diesem Hintergrund schotten sich viele Vorgesetzte – und das ist zweifellos sehr menschlich – immer mehr von dissonanter Information ab. Und vermeintlich ist auch immer weniger Zeit für das persönliche Gespräch vorhanden.

*Seit vielen Jahren arbeiten Sie als Coach und Trainer für Führungskräfte. Was sind die gravierendsten Fehler, die Führungskräften in der Interaktion mit ihren Mitarbeitern unterlaufen?*

Hier kommt es gar nicht so sehr auf das konkrete „Falschmachen“ an. Nach dem Motto: Vermeiden Sie dieses und jenes. Die „Inszenierung“ der Interaktion ist weniger das Problem als eine dahinter stehende Haltung, die Mitarbeiter sehr fein differenziert wahrnehmen. Am kritischsten ist es gewiss, wenn der Vorgesetzte das Vertrauen der Mitarbeiter einbüßt.

*Welche Schlüsselbegriffe machen aus Ihrer Sicht den gelungenen Führungsprozess aus?*

Dies kann nicht auf Basis von Tools, zahlengestützten Scores oder sogenannten Key-Performance-Indicators (KPI) geschehen. Es hört sich zugegebenermaßen vielleicht altmodisch an, aber hier geht es ganz zentral um Begriffe wie Glaubwürdigkeit, Respekt, Vertrauen und Aufrichtigkeit.

*Diese Aspekte dürften jedoch nicht von heute auf morgen z. B. mittels eines Führungsstrainings veränderbar sein...*

Gewiss ist dies nicht in einem Ein-Tages-Training abzuhandeln, unter der Rubrik: Ab morgen genieße ich Vertrauen bei meinen Mitarbeitern. Das kann man nicht als Technik einführen lassen und im Crashkurs lernen. Die Weiterentwicklung der eigenen Führung hat immer etwas mit persönlicher Reifung zu tun. Hier gilt es zunächst, eine angemessene Standortbestimmung vorzunehmen, um die eigenen Einstellungen zu hinterfragen. Insofern geht es viel weniger um Führungstechniken als man vordergründig denkt. Die innere Haltung ist in ihrer Auswirkung von weit größerer Tragweite als die Gesprächsinszenierung im konkreten Fall. Es kommt also tatsächlich auf die von den Mitarbeitern als „wahr“ angenommene Einstellung der Führungskraft an.

*Der Titel dieses Heftes heißt: „Erfolgreich führen im Vertrieb“. Wann fühlen sich die Mitarbeiter gut geführt?*

Jeder und jede Geführte wird sich doch implizit über seine Führungskraft zwei Fragen vorlegen. Erstens: Was hält er oder sie von mir; traut er oder sie mir etwas zu? Und zweitens: Stimmt das, was er oder sie mir sagt? Wird mit mir wahrhaftig umgegangen? Je nach Beantwortung dieser zentralen Fragen folgen Mitarbeiter dem Vorgesetzten oder nicht, ist somit Führung wirksam oder eher unwirksam. Und die Einstellung, ob jemand seinen Mitarbeiter für eine Niete hält oder ob er Potenzial in ihm erkennt und ihn entwickeln will, düstet fast allen Vorgesetzten aus jedem Knopfloch. Das nehmen Menschen ganz schnell wahr! Dafür haben wir alle, wenn auch ungeschulte, aber doch intuitive feine Antennen.

*Wie oder bzw. durch welche Methoden kann es mir als Führungskraft gelingen, mich in meinem Führungsverhalten weiter zu entwickeln?*

Entscheidend ist im Zuge des hierarchischen Aufstiegs und der erfolgreichen Laufbahnentwicklung ein realistisches Bild von der eigenen Person und vom eigenen Handeln aufrecht zu erhalten oder richtiger: Immer wieder erneut zu gewinnen. In allen Organisationen stellt sich mit eine gewisse

Für die TOP-Management-Ebene der Vorstandsmitglieder haben die Bochumer Forscher in den letzten Jahren einen speziellen persönlichkeitsorientierten Fragebogen (TOP-Management-Inventar, TMI) entwickelt, der auch dieser Verantwortungsebene einen Abgleich mittels des speziellen Benchmarks ermöglicht. Wer aus dem Vorstandsbereich eine Standortbestimmung vornehmen möchte, nimmt am besten direkt mit Herrn Dr. Hossiep Kontakt auf (ruediger.hossiep@rub.de).

Automatik ein, dass mit zunehmendem hierarchischen Fortschritt und Aufenthalt in einer Führungsposition der Führende immer weniger realistische Rückmeldungen über sein Handeln und seine Wirkungen erhält. In diesem Zusammenhang besteht die entscheidende Anforderung an Führungskräfte darin, sich ein so hohes Maß an Offenheit zu bewahren, dass man sich auch die kritische Rückmeldung nachgeordneter Ebenen immer wieder erneut verdient und erarbeitet. Ansonsten fürchtet die Mitarbeiterschaft nicht zu Unrecht, dass die da oben mit beiden Beinen fest in den Wolken stehen und sich gegenüber Kritik immunisiert haben.

*Sie sind über Jahrzehnte hinweg als Führungskräfte-trainer und Berater sowohl im öffentlich-rechtlichen Sektor, im genossenschaftlichen Bereich und bei großen Privatbanken tätig. Wie sieht es mit der Führung und der Mitarbeiterzufriedenheit im Vergleich aus?*

Stichwort Mitarbeiterzufriedenheit: Wir haben in den letzten Jahren einen ausgesprochen belastbaren Fragebogen entwickelt, mit dem wir die Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen sehr gut abbilden können. Dies gilt auch für die Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten. Beim Einsatz im Kreditgewerbe lässt sich allerdings zwischen den Sektoren kein genereller Unterschied festmachen. Die zum Teil auftretenden und nachweisbaren, gravierenden Abweichungen im Zufriedenheitsgrad – speziell in Bezug auf Führung – knüpfen sich mehr an das einzelne Institut. Hier ist insbesondere das Führungsverhalten der höchsten Ebenen als Generaleffekt bedeutsam. Nicht zu verkennen ist jedoch, dass die Beziehung eines jeden Mitarbeiters zu seinem direkten Vor-

gesetzten die entscheidende Variable und manchmal auch Achillesferse für Leistung und Zufriedenheit darstellt.

*Ist aus Ihrer Sicht also das Vorbild bei der Führung entscheidend?*

Im Prinzip ja, vorlabern reicht aber nicht, man muss es auch vorleben. Aber Vorsicht! Der Spruch „Nehmen Sie sich doch an mir ein Beispiel“ heißt immer auch: Mach es wie ich, dann ist es gut. Diese Haltung verkennt, dass jeder – und dies ist in aller Regel ein zeitaufwändiger und mühsamer Prozess – seinen eigenen Weg als Führungskraft finden muss. Darüber hinaus wird es ab einer gewissen hierarchischen Ebene immer schwieriger, nach oben zu schauen und Menschen zu finden, die in allen Verhaltensbereichen als Vorbild herangezogen werden könnten. Manchmal ist man gut beraten, das Werk auch einmal vom Künstler zu trennen.

*Im Vertrieb lassen sich bessere Ergebnisse relativ gut messen. Welche Rolle spielen monetäre Anreize bei der Motivation der Mitarbeiter, mehr Abschlüsse zu tätigen?*

Mit der Incentivierung bestimmter Verhaltensaspekte – „tue dies, dann bekommst du das“ – begeben sich viele Organisationen mittlerweile auf sehr dünnes Eis. Die großen international ausgerichteten Institute und an vielen Stellen der gesamte Investmentbankingbereich hat hier aus meiner Sicht in der Vergangenheit weit überzogen. Wir wissen zwar, dass ein zu niedriges Entgelt demotiviert. Daraus folgt aber noch lange nicht, dass Menschen besonders motiviert sind, wenn man sie hoch bezahlt. Dies gilt insbesondere für sehr verantwortliche Tätigkeiten, die über einen hohen intrinsischen Motivationseffekt verfügen. Diesen hohen Anreizwert der Tätigkeit an sich macht man mit Bonifizierungen eher kaputt. Leider haben sich gerade in den anglo-amerikanisch orientierten Instituten Score-gesteuerte Systeme verselbständigt. Dies lässt – mit verheerendem Schaden – die mit entsprechenden Prämien belegten Zielerreichungen, die lediglich ein Mittel zum Zweck sein sollten, zum Zweck der gesamten Tätigkeit werden. Hier ist meine Hoffnung, dass die Verantwortlichen in den öffentlich-rechtlichen Instituten auch in Zukunft Augenmaß beweisen und widerstehen, den eigenen Führungsauftrag an ein wie auch immer geartetes System zu delegieren.