

6. Perspektiven der praktischen Nutzung

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Erfassung subjektiver Führungstheorien in ihrer Bedeutung für die *Führungsforschung* erläutert wurde, soll in diesem Abschnitt auf die Möglichkeiten einer praktischen Nutzung solcher Untersuchungen für Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen eingegangen werden. Zu diesem Zweck wird in Abschnitt 6.1 zunächst die veränderte Situation der Führungsarbeit in Unternehmen und die damit einhergehende Notwendigkeit diskutiert, sich explizit und kollektiv mit dem eigenen Führungsverständnis auseinanderzusetzen. Daran anknüpfend werden Konzepte und Perspektiven vorgestellt, wie die Erfassung subjektiver Führungstheorien im Rahmen von Veränderungsprozessen genutzt werden kann. In Abschnitt 6.2 wird dann über eine eigene Umsetzung in zwei Managemententwicklungsprojekten und die dabei gemachten Erfahrungen berichtet.

6.1 Veränderungen der Führungsarbeit und subjektive Führungstheorien

Wie in Abschnitt 1.1.1 berichtet, wird in der Literatur ein vielschichtiger Wandel der Führungsarbeit ausgemacht, der nicht zuletzt auch Auswirkungen auf die Führungsforschung gehabt hat. Ohne die häufig wiederholten Hinweise auf gesellschaftliche (von Wertewandel bis Wissensgesellschaft), wirtschaftliche (von Globalisierung bis zum virtuellen Unternehmen) und technologische Veränderungen (von neuen Produktionstechnologien bis zum Internet) anbringen zu wollen, lassen sich in Anlehnung an Cooper, Kirkcaldy & Furnham (1995) einige Belastungsfaktoren nennen, mit denen Führungskräfte besonders in jüngerer Zeit konfrontiert werden. Die folgenden Punkte beschreiben Kontextfaktoren, die in zunehmendem Maße ein Überdenken und Verändern des eigenen Führungsverständnisses und eine Abstimmungsleistung der Führungsmannschaft über ihre (gewünschte) Führungskultur forcieren:

- *Räumliche Mobilität:* Von Mitarbeitern im allgemeinen und Führungskräften im besonderen wird eine hohe Flexibilität im Hinblick auf den Einsatzort ihrer Tätigkeit (in multinationalen Firmen auch Auslandseinsätze) erwartet, was möglicherweise ein Einstellen auf andersartige Führungskulturen notwendig macht.
- *Strukturelle Änderungen:* Es lassen sich zunehmend kürzere Zyklen der Reorganisation von Unternehmen feststellen. Im Zuge solcher Organisationsveränderungen verändern sich nicht zuletzt die Führungspositionen in personeller (was be-

deutet, daß sich Führungskräfte häufiger auf ihnen teilweise unbekannte und zusammengewürfelte Gruppen von Mitarbeitern einstellen müssen) und/oder tätigkeitsbezogener Hinsicht (was bedeutet, daß Führungskräfte ihnen vertraute Aufgaben abgeben und neue hinzubekommen).

- *Fusionen und Firmenübernahmen*: Der gerade zur Zeit beobachtbare Trend hin zu immer größeren Konzernen bedeutet auch die Zusammenlegung und Integration unterschiedlicher Führungsmannschaften oder deren Austausch. Daß solche Fusionen nicht zuletzt am Widerstand der betroffenen Führungsmannschaften scheitern können, belegt besonders eindrucksvoll der Fast-Zusammenschluß von Deutscher und Dresdner Bank, der vermutlich nicht zuletzt vom einflußreichen Kreis der Investmentbanker verhindert wurde (vgl. Rudzio, 2000; Fleischhauer, Hornig, Pauly & Steingart, 2000).
- *Rationalisierung und Downsizing*: Der zur Kosteneinsparung teilweise massiv betriebene Personalabbau bedeutet für die betroffenen Bereiche neben schlechten Planungsmöglichkeiten vor allem das Problem, die gesteckten Ziele mit weniger Mitarbeitern erreichen zu müssen. Darüber hinaus wurden im Zuge der Lean Management-Welle vielerorts ganze Führungsebenen eingespart, was häufig auch einen neuen Zuschnitt der Führungsaufgaben im Unternehmen notwendig macht, der von den verbliebenen Führungskräften in ihrem Führungsverständnis reflektiert und berücksichtigt werden muß.

Aus den nicht neuen, aber gerade in den letzten Jahren bedeutsamer gewordenen Belastungsfaktoren leiten sich zwei Ebenen von Interventionsmöglichkeiten ab. Auf der einen Seite bietet sich eine *individuelle* Perspektive an, um mit einzelnen Führungskräften die von ihnen explizierten subjektiven Führungstheorien im Sinne einer Ausdifferenzierung zu verändern (vgl. Abschnitt 1.2.5). Wie Dann (1983, S. 89) festhält, stellt diese Modifikationsperspektive (gerade mit Blick auf die stark idiographische Perspektive der Forschung zu subjektiven Theorien; vgl. Abschnitt 3.4) ein zentrales Anliegen vieler Projekte dar: „Die Verbesserung handlungsleitender subjektiver Theorien wird als wichtiger Ansatzpunkt für kurative, präventive und optimierende Maßnahmen gesehen, mit dem sich ein Beitrag zur Lösung praktischer Probleme leisten läßt“. Etwa die Versuche, in Fortbildungen Lehrerverhalten zu verändern, erwiesen sich als nicht besonders effektiv, da Informationselemente, die mit den subjektiven Theorien inkonsistent waren, nicht oder nur oberflächlich aufge-

nommen wurden (Dolde & Götz, 1995). Es erscheint deshalb notwendig, an diese Alltagsvorstellungen anzuknüpfen, wenn Verhaltensmodifikation und Lernen erfolgreich sein sollen. Analog beschreibt Müller (1988), daß auch Führungskräfte nicht ohne weiteres in der Lage sind, ihre aufgrund langer und vielfältiger Erfahrungen zustande gekommenen Vorstellungen von „guter Führung“ einfach durch ein neues „Programm“ zu ersetzen. Entsprechend erklärt sich die paradox erscheinende Beobachtung, daß viele Praktiker durchaus eine hohe Meinung von wissenschaftlichen Erkenntnissen haben, gleichwohl aber eine eher negative Haltung gegenüber Führungstheorien zeigen, da diese nicht auf das implizite Selbstverständnis der Betroffenen eingehen und deshalb nur schwer in die Praxis umsetzbar sind (Biedermann, 1989). Statt einer einseitigen Vermittlung von allgemeingültigem Führungswissen könnte in einer Führungsentwicklung das individuelle Führungsverständnis mit wissenschaftlichen Erkenntnissen konfrontiert werden. Dies kann sowohl auf einer eher individuellen Ebene von Coachinggesprächen geschehen oder auch in Gruppentrainings, in denen ein gegenseitiger Austausch und Dialog der Teilnehmer zusätzlich anregend wirken kann, die eigenen subjektiv-theoretischen Überzeugungen zu überdenken. Wenn es gelingt, die eigenen impliziten Annahmen der Reflexion zugänglich zu machen, kann dies zum Ausgangspunkt einer (intersubjektiven) Neudefinition der Grenzen und Spielräume in der Führungsarbeit werden: „Dies ist mitunter unabdingbar, wenn im Zuge organisatorischer Veränderungen verändertes Führungsverhalten gefordert wird“ (Alioth & Vaassen, 1988, S. 282). Grundsätzlich ist allerdings zu beachten, daß solcherart festgelegte Führungsgrundsätze sich zunächst nur auf kognitives Führungshandeln (Wunderer, 1995) beziehen, gleichzeitig aber aus der Einstellungsforschung bekannt ist, daß zwischen geforderten, gewollten und versuchten Handlungsabsichten einerseits und dem realen Verhalten oft große Abweichungen bestehen. Nach Argyris (1995) geht es zur Erhöhung der Führungseffizienz deshalb darum, Führungskräften zunächst ihr kontraproduktives Denken und entsprechende Handlungskonzepte bewußt zu machen und dann in einem zweiten Schritt durch Trainings die Denk- und Handlungsweisen zu erweitern. Mit der Idee einer intersubjektiven Neudefinition wird deutlich, daß eine *kollektive* Diskussion im Kreis der Führungskräfte zur Herausbildung eines gemeinsamen Verständnisses von Führung (im Sinne eines Leitbildes) beitragen kann. Bleicher (1994) beschreibt angesichts einer steigenden Komplexität und Dynamik von Umwelt und Unternehmen, daß mit einer zunehmenden Verunsicherung der Mitarbeiter zu rechnen ist. Dies dürfte angesichts

der oben beschriebenen Belastungen in gleichem Maße für die Führungskräfte gelten. In dieser Situation bieten sich nach Meinung von Bleicher insbesondere Führungsleitbilder oder -grundsätze als Orientierungshilfe an, um Vorgesetzte (und Mitarbeiter) über die für das jeweilige Unternehmen geltenden Grundprinzipien der Führung zu informieren und Führungsunsicherheiten zu vermeiden (Aprath, 1993). Die vor allem in Unternehmen des deutschsprachigen Raums üblich gewordenen schriftlichen Leitbilder (Wunderer, 1995; Quentin, 1997) sind allerdings von verschiedener Seite dahingehend kritisiert worden, daß ihre Umsetzung in der Praxis nicht konsequent verfolgt wird, sie deshalb eher wirkungslose Lippenbekenntnisse (vgl. Gabele, 1982) darstellen und überwiegend Allgemeinplätze beinhalten, „die ewigen Wert besitzen, die schon immer gestimmt haben und auch niemandem wehtun“ (Belzer, 1995, S. 14). Dies ist insoweit leicht erklärbar, als in Führungsleitbildern allgemeingültige, auf wesentliche Aussagen beschränkte, widerspruchsfreie Grundsätze (Aprath, 1993; Belzer, 1995) vermittelt werden sollen, wodurch weder die spezifischen Anforderungen an eine bestimmte Führungskraft (Führungsebene, Aufgabe oder Mitarbeiterzusammensetzung) noch der dilemmatische Charakter von Führung (vgl. Abschnitt 1.3.1) berücksichtigt werden kann. Während Belzer (1995) aus den genannten Problemen den Schluß zieht, daß die Entwicklung von Leitbildern nur im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses sinnvoll betrieben werden kann, weist Wunderer (1995) auf die Möglichkeit hin, an den in der Literatur seltener diskutierten impliziten Führungsprinzipien (bzw. subjektive Führungstheorien) anzusetzen, die wichtige Aufschlüsse über einerseits die individuellen Werthaltungen, Erfahrungen und Motive der beteiligten Führungskräfte und andererseits über die in der Organisation vorherrschende Führungskultur geben können. Wie Harris (1996, S. 300) verdeutlicht, ist es durchaus möglich, daß Personen Ähnlichkeiten in ihren subjektiven Führungstheorien aufweisen, ohne sich dieser Tatsache bewußt zu sein: „However, since organizational culture is bound up in notions of the community, it seems reasonable to assume that the *psychological experience* of sharing is of importance in its own right“. Entsprechend bietet eine Einzelbefragung mit anschließender Rückmeldung der Ergebnisse im Führungskreis die Chance, Gemeinsamkeiten (aber auch Unterschiede) im Verständnis von Führung innerhalb der Gruppe aufzudecken (vgl. Weick & Bougon, 1986).

6.2 Nutzung der Ergebnisse in der Managemententwicklung

Wie in Abschnitt 3.2.1 bereits dargestellt, beinhaltet das Interview neben den Leitfragen zur Erfassung subjektiver Führungstheorien auch einige Fragen, die vor allem pragmatische Gründe im Managemententwicklungs-Projekt hatten. In Anlehnung an die von Higgins (1987) getroffene Unterscheidung dreier Formen von Selbstbildern (tatsächlich, gefordert, ideal) war der Frageblock (vgl. Tabelle 44) darauf ausgerichtet, die gegenseitigen Sichtweisen einzelner Führungsdyaden im besonderen und der Führungsebenen im allgemeinen zu erfassen.

Tabelle 44: Fragen zu Selbst-, Fremd- und Idealbild von Führungskräften und Mitarbeitern			
	Tatsächlich	Gefordert	Ideal
Selbstbild Führungskraft	Wie würden Sie sich selbst in Ihrer Rolle als Führungskraft beschreiben?	Welche Erwartungen und Ansprüche Ihnen gegenüber nehmen Sie bei Ihren Mitarbeitern wahr?	Wie sollte eine Führungskraft Ihrer Meinung nach idealerweise sein?
Fremdbild Führungskraft	Wie würden Sie Ihren Vorgesetzten in seiner Führungsrolle beschreiben?	Welche Erwartungen und Ansprüche haben Sie an Ihren Vorgesetzten?	
Selbstbild Mitarbeiter	Wie würden Sie sich selbst als von Ihrem Vorgesetzten Geführter beschreiben?	Welche Erwartungen und Ansprüche Ihnen gegenüber nehmen Sie bei Ihrem Vorgesetzten wahr?	Wie sollte ein Mitarbeiter Ihrer Meinung nach idealerweise sein?
Fremdbild Mitarbeiter	Wie würden Sie Ihre Mitarbeiter als von Ihnen Geführte beschreiben?	Welche Erwartungen und Ansprüche haben Sie an Ihre Mitarbeiter?	

Durch die Gegenüberstellung von Selbst-, Fremd- und Idealbild in der Führungsbeziehung konnten wertvolle Informationen für die individuelle Beratung der Führungskräfte erhoben werden. Gleichzeitig erwies sich gerade die Aufdeckung der aneinander gerichteten (tatsächlichen und vermuteten) Erwartungen als gut geeignet, die bis dahin nur impliziten Ansprüche und Wünsche an die über- bzw. untergeordnete Führungsebene innerhalb der Seminare aufzudecken und zu diskutieren (ein Beispiel für einen so formulierten Katalog gegenseitiger Erwartungen ist in Abbildung 63 wiedergegeben).

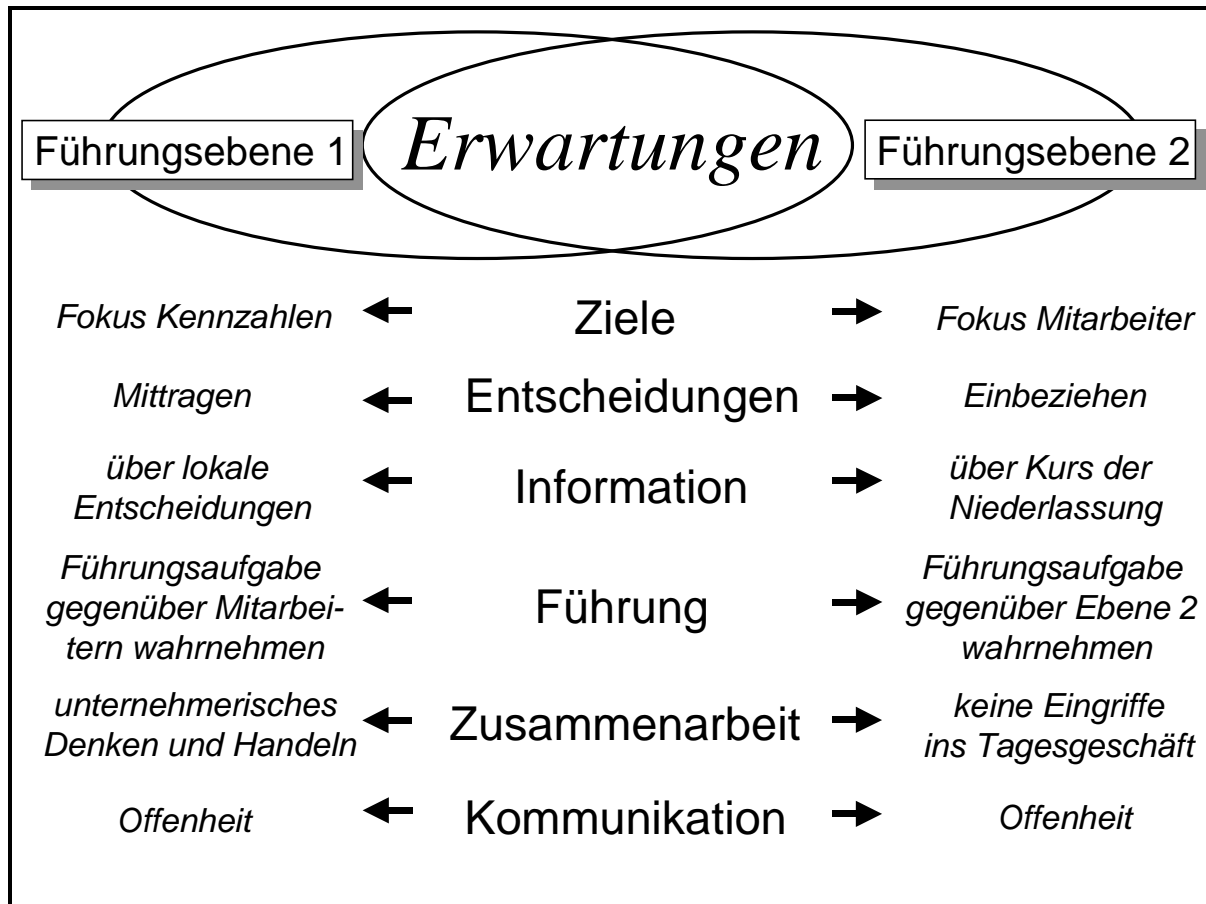


Abbildung 63: Katalog gegenseitiger Erwartungen der Führungsebenen

Da die Seminar- und Coachingaktivitäten im Rahmen der beiden Managemententwicklungsprojekte detailliert an anderer Stelle berichtet werden (vgl. Ertinger, Hornke & Schilling, zur Veröffentlichung eingereicht), soll im folgenden exemplarisch über Ablauf und Ergebnisse des Workshops zu Führung und Führungskultur berichtet werden, der mit der Führungsebene 3 der Technikniederlassung durchgeführt wurde. Grundlage des Workshops ist das sog. Survey-Guided Feedback, das sich als eine der wirkungsvollsten OE-Interventionen erwiesen hat (Comelli, 1985). Die in einer Befragung systematisch erhobenen Daten werden dabei an die betroffenen Personengruppen zurückgemeldet, um sie an der Datenbewertung und Entwicklung von Maßnahmen mitwirken zu lassen. Besonderes Moment der vorliegenden Maßnahme war es einmal, daß sich der Workshop nicht aus den Mitgliedern einer natürlichen Arbeitsgruppe zusammensetzte, sondern Führungskräfte der dritten Ebene aus unterschiedlichen Bereichen zusammenkamen. Zum anderen ging es neben den für Survey-Feedback-Workshops klassischen Inhalten (Identifikation von Ist-Soll-Diskrepanzen und der Ableitung notwendiger Maßnahmen; Coers & Thom, 1981) auch sehr stark darum, ein gemeinsames Leitbild zum Selbstverständnis der Füh-

rungsebene 3 zu entwerfen. Aufgrund des Hintergrunds einer ehemaligen staatlichen Behörde bestand hier nach Meinung aller Befragten ein besonderes Defizit, da Führungsaufgaben in der Vergangenheit (offiziell) auf die Führungsebenen 1 und 2 beschränkt waren. Ausgehend von diesen Besonderheiten wurde das Konzept für einen eintägigen Workshop entworfen, dessen genauer Ablauf in Tabelle 45 abgebildet ist.

Nachdem der Vormittag vor allem der Vertiefung und Bewertung der Ergebnisse der Befragung diente, erarbeiteten die Teilnehmer am Nachmittag in Arbeitsgruppen Problemfelder und Lösungsideen zu den drei Facetten der Führungsaufgabe („Planen und Organisieren“, „Motivieren und Inspirieren“, „Beraten“), bei denen aus ihrer Sicht besonderer Handlungsbedarf bestand. Beispielhaft seien hier kurz die Ergebnisse zum Thema „Einbinden in Entscheidungen“ (entspricht der Kategorie „Beraten“) berichtet. Als wesentliche Probleme wurden folgende Aspekte angesprochen:

- *Fehlender Dialog zwischen den Ebenen:* Es wurde festgestellt, daß gerade bei Reizthemen kein Dialog zwischen den Führungsebenen stattfindet.
- *Zu spätes Einbinden:* Die Einbindung der dritten Führungsebene erfolge häufig zu spät, um eigenes Wissen und Vorschläge einbringen zu können.
- *Unabänderbare(?) Vorgaben:* Bestimmte Ziele würden von höheren Stellen als unabänderlich dargestellt, so daß eine Diskussion „nicht mehr notwendig sei“.
- *Das „Ober sticht Unter“-Phänomen:* Als problematisch wurden schließlich Situationen angesehen, in denen Arbeitsaufträge von Vorgesetzten zurückgenommen würden, weil die vorgeschlagene Lösung nicht der (vorher nicht ausdrücklich genannten) Erwartung der Führungskraft entspräche.

Tabelle 45: Ablauf eines Workshops zu Führung und Führungskultur	
<i>- Begrüßung und Einleitung -</i>	
09.00 - 09.15 Uhr	Begrüßung und Vorstellung des Tagesplans
09.15 - 09.30 Uhr	Kartenabfrage („Was ist Ihnen von der Befragung besonders in Erinnerung geblieben?“) und anschließende Diskussion
<i>- Ergebnispräsentation -</i>	
09.30 - 10.00 Uhr	Präsentation mit anschließender Diskussion: Wandel zum Unternehmen und Führungskultur in der Niederlassung.
10.00 - 10.30 Uhr	Präsentation mit anschließender Diskussion: Bedingungen und Wirkungen von Führung.
10.30 - 10.40 Uhr	Pause
10.40 - 11.40 Uhr	Präsentation mit anschließender Diskussion: Facetten der Führungsaufgabe.
<i>- Ergebnisbewertung -</i>	
11.40 - 12.00 Uhr	Bewertung der Facetten nach Wichtigkeit und Handlungsbedarf
<i>- Mittagspause -</i>	
12.00 - 13.00 Uhr	Mittagspause
<i>- Entwicklung von Maßnahmen -</i>	
13.00 - 14.30 Uhr	<p>Kleingruppenarbeit: Weiterentwicklung der Führung in der Niederlassung.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beschreiben Sie den aktuellen Zustand, so wie Sie ihn wahrnehmen! Welche Verbesserungen lassen sich daraus ableiten? – Wie kann sich die Ebene positionieren, um die Veränderungen anzuregen und daran mitzuwirken? – Kurzpräsentation und Diskussion.
<i>- Führungsleitbild -</i>	
14.30 - 15.45 Uhr	<p>Plenumsdiskussion: Selbstverständnis der Führungsebene 3</p> <ul style="list-style-type: none"> – Was wollen Sie als Führungskräfte der Ebene 3 selber darstellen? – Welche Leitgedanken sollten die Führungsarbeit auf Ihrer Ebene prägen?
<i>- Abschluß -</i>	
15.45 – 16.00 Uhr	Feedback zur Veranstaltung und Ausblick auf weiteres Vorgehen

Als Lösungswege für die oben genannten Probleme wurden von der Arbeitsgruppe vor allem Strategien entwickelt, die eine aktive Rolle der unteren Führungskräfte betonten:

- *Nicht nur hinnehmen*: Selbstkritisch wurde angemerkt, daß bestimmte Vorgaben nicht einfach nur hingenommen werden sollten. Vielmehr sei es notwendig, mit den eigenen Vorgesetzten in die Diskussion zu treten und sich gegebenenfalls auch aktiv für Veränderungen einzusetzen.
- *Ausnutzen der Spielräume*: Auch hier wurde von den Teilnehmern festgestellt, daß die möglichen Spielräume gelegentlich größer seien als die tatsächlich genutzten. Es sei notwendig, daß die Führungskräfte der dritten Ebene ihre Mitwirkungsmöglichkeiten noch stärker aktiv in Anspruch nehmen.
- *Aus Fehlern der Vorgesetzten lernen*: Es wurde darauf hingewiesen, daß es sinnvoll sei, sich auch die Fehler der eigenen Vorgesetzten zu vergegenwärtigen, um daraus zu lernen. Auf diese Weise lasse sich sicherstellen, daß Verhaltensweisen, die man aus der Geführtenposition heraus als negativ beurteile, nicht bei den eigenen Mitarbeitern wiederholt würden.
- *Einbindung*: Das frühzeitige Einbinden der Führungskräfte der dritten Ebene in verschiedene Themen des Tagesgeschäfts sei notwendig, um inhaltliche Anregungen geben zu können und später besser in der Lage zu sein, den eigenen Mitarbeitern die Entscheidungen zu vermitteln. Prinzipiell sollten Mitarbeiter nach Meinung der Teilnehmer so eingebunden werden, daß sie selbst auf die erwünschten Lösungen kämen. Um dies zu erreichen, sollten ihnen die Vorteile dieser Lösungen nahegebracht werden („Überzeugen statt Anweisen“).
- *Loyalität*: In diesem Zusammenhang wurde auch die Loyalität gegenüber dem eigenen Vorgesetzten thematisiert. Hinter den an höherer Stelle gefällten Entscheidungen müsse man als Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern grundsätzlich stehen. Dies werde durch eine verstärkte Einbindung erleichtert, weil man dadurch in der Lage sei, die Gründe für die Entscheidung nachzuvollziehen.
- *Information bei strategischen Entscheidungen*: Wenn schließlich bei bestimmten Themen kein Einbezug möglich sei, müsse zumindest eine ausreichende und rechtzeitige Information sichergestellt werden. Dabei wurde allerdings neben der Bringschuld der Führungskraft auch eine Holschuld der Mitarbeiter in Bezug auf Informationen gesehen. Die Unzufriedenheit der Mitarbeiter läge allerdings zur Zeit weniger darin, daß Mitarbeiter zu wenig Informationen hätten, sondern daß ihre Aufmerksamkeit durch fehlende Schwerpunktsetzungen von seiten der Führungskräfte nicht immer auf die zentralen Themen ausgerichtet sei.

Ziel des Workshops war es - neben der Rückmeldung und Diskussion der Ergebnisse aus den Interviews - herauszuarbeiten, welches Selbstverständnis die Führungskräfte der Ebene 3 kennzeichnet. Es wurden in diesem Zusammenhang einige Begrifflichkeiten herausgearbeitet, die im Zusammenhang mit den Aufgaben einer Führungskraft relevant sind und gleichzeitig die Notwendigkeit eines ebenenspezifischen Führungsleitbilds deutlich machten. Die Teilnehmer differenzierten zwischen „Führen“, „Leiten“ und „Managen“. Managen bezog sich im Verständnis der Befragten auf das an Kennzahlen und Zielen orientierte wirtschaftliche Handeln von Führungsverantwortlichen. Führen bedeutete demgegenüber, daß sich die Führungskraft zum Mitarbeiter hinwendet und ihn bei der Zielerreichung durch verschiedene Maßnahmen unterstützt. Leiten wiederum besitze den Charakter der fachlichen Hilfestellung und des Lösens sachlicher Probleme. Anhand dieser Differenzierung wurde festgestellt, daß sich die Rollen der Führungskräfte in der Niederlassung verändert hätten: in der Ebene 1 herrsche das Managen vor, Führen finde vor allem in der zweiten und dritten Ebene statt, während das Leiten zunehmend auf die dritte Führungsebene beschränkt sei. Es wurde darüber hinaus deutlich, daß sich die beteiligten Führungskräfte in einem Spannungsfeld zwischen „Geführt werden wollen“ und „Wachsen wollen“ sahen: einerseits wurde der Wunsch geäußert, mehr Orientierung darüber zu erhalten, was die Aufgaben einer Führungskraft der dritten Ebene seien. Andererseits wurden sehr große Freiräume für Eigeninitiative und Selbststeuerung gesehen. Die Befragten wollten diese Spielräume unter den gegebenen Rahmenbedingungen der „Führung nach unten“ und der „Führung nach oben“ ausnutzen.

- *Führung nach unten*: Gegenüber den eigenen Mitarbeitern war es den Teilnehmern besonders wichtig, für bereits getroffene Entscheidungen oder beschlossene Maßnahmen Begründungen liefern zu können. Sie versprechen sich davon, die Mitarbeiter im Sinne der Aufgabe und des Unternehmens von Sinn und Notwendigkeit bestimmter Entscheidungen bzw. Maßnahmen überzeugen zu können. Um diese Begründungen liefern zu können, müsse sich eine Führungskraft selbst mit dem jeweiligen Thema umfassend auseinandersetzen. Dadurch könnten Entscheidungen bzw. Maßnahmen frühzeitig transparent gemacht werden, was umso dringender sei, je größer die persönliche Betroffenheit und Unruhe bei den Mitarbeitern ausfalle. Gerade der allgegenwärtigen „Gerüchteküche“ könne auf diese Weise aktiv entgegengetreten werden.

- *Führung nach oben*: Dieser Aspekt bezog sich auf das Auftreten gegenüber den eigenen Vorgesetzten und das Ausfüllen der eigenen Aufgaben als Mitarbeiter. Hier wollten die Teilnehmer die großen Spielräume ausnutzen, die ihrer Meinung nach in der Aufgabenerledigung bestehen und Problemstellungen eigenständig aufgreifen. Wo dies möglich und nötig sei, müsse man sich in die Zielformulierung aktiv einmischen. Rückmeldung an den Vorgesetzten wurde insgesamt als eine wichtige Möglichkeit gesehen, Ideen und Vorstellungen von der Basis stärker einzubringen. Zu einer konsequenten Rückmeldung gehöre auch das ständige „Auffrischen“ von einmal angestoßenen Verhaltensänderungen. Das, was in Gesprächen und Seminaren vereinbart werde, müsse im Alltag verwirklicht werden, damit nicht eingeschliffenes Verhalten an die Stelle der neuen Verhaltensalternativen trete. Um den eigenen Mitarbeitern Begründungen für Entscheidungen liefern zu können, müsse man selbst Fragen stellen und Erklärungen einfordern.

Im Feedback zu Befragung und Veranstaltung stellten die befragten Führungskräfte eine erhöhte Sensibilisierung bezüglich des eigenen und auch fremden Führungsverhaltens fest. Dies wurde nach Ansicht der Teilnehmer durch das Nachdenken darüber ausgelöst, was das eigene Führungsverständnis kennzeichnet. Daß sich dabei Anspruch und Wirklichkeit bezüglich der Führungskultur nicht immer decken, war ein weiteres Fazit. Um das eigene Führungsleitbild weiterzuentwickeln und in die Fläche zu tragen, wurde eine Serie ähnlicher Workshops mit anderen Teilnehmern der dritten Führungsebene angeregt, die in Eigenregie in der Niederlassung durchgeführt werden könnten. Nach Ansicht der Teilnehmer bestand in der Niederlassung nach den gravierenden Veränderungen der vergangenen Jahre ein großer Bedarf, solche Diskussionen auch mit den oberen beiden Führungsebenen zu führen.