

FÜHRUNGSRADAR



Eine Führungsforschungsinitiative von



Forschungsleiter:
Dr. oec. HSG Philipp Mähr
Goethestrasse 70
9008 St. Gallen
Mail: philipp.maehr@maehrconsulting.ch
Phone: +41 71 244 95 09

AUSGANGSLAGE

Bei der praktischen Arbeit in Beratung, Coaching und Training von Führungskräften fiel und fällt die Vielschichtigkeit der Anforderungen, Ansprüche und Rollenerwartungen an Vorgesetzte auf. Vor allem in unterschiedlichen Führungsstufen werden ganz unterschiedliche Führungsaufgaben erwartet und problematisiert. Im Bereich Führung wurde und wird viel geforscht. Die daraus entstandenen Empfehlungen für die Führungskräfte sind allerdings häufig nicht sehr hilfreich, sei es, weil sie nur auf eine Ebene fokussieren (Leadership-Forschung), polarisieren möchten (Management versus Leadership) oder ein bestimmtes Tool oder einen bestimmten Ansatz postulieren wollen, die Praxis sich aber bedeutend vielschichtiger zeigt.

ZENTRALE FORSCHUNGSFRAGE

Was tun die erfolgreichen Führungskräfte wirklich, wenn sie führen und wie unterscheiden sie sich von den weniger erfolgreichen? Ist ein Muster erkennbar? Werden die Hypothesen gestützt?

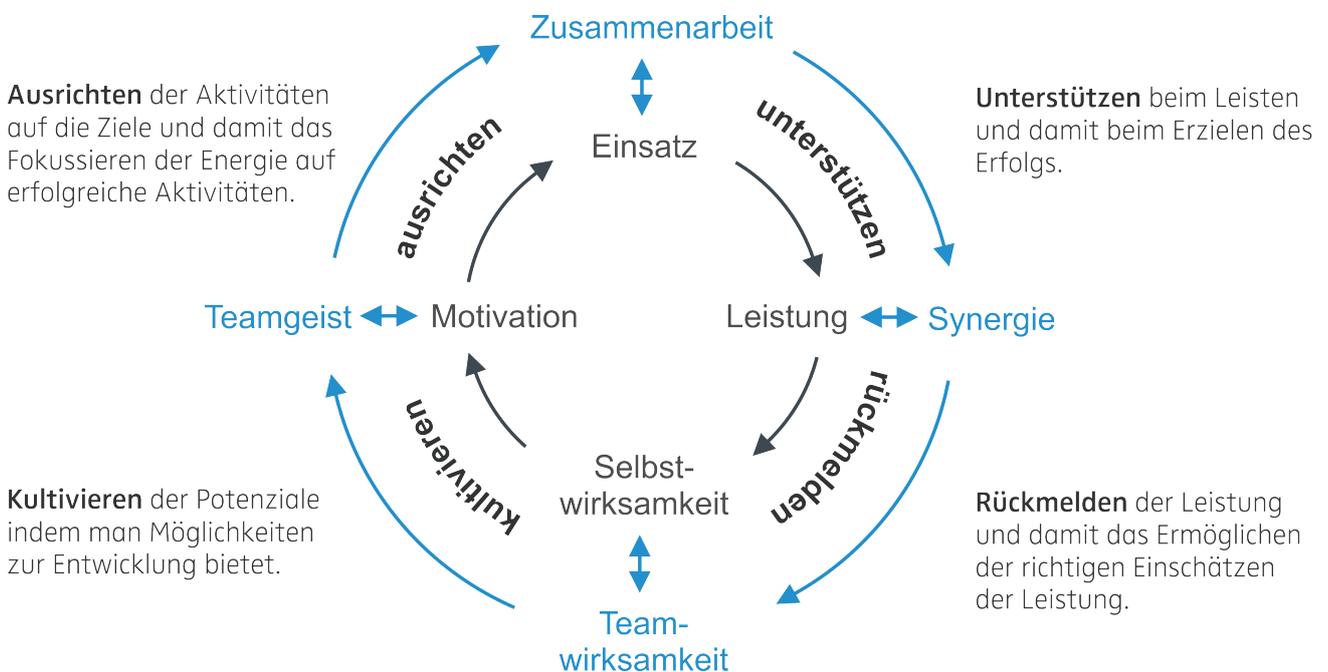
Kernhypothese 1: Das Stufenproblem

Unterschiedliche Hierarchiestufen haben unterschiedliche Funktionen und unterschiedliche Rollenerwartungen zu erfüllen, d.h. sie müssen je nach Hierarchiestufe ganz anders führen.



Kernhypothese 2: Erfolgsmotoren und Führungsinterventionen

Führung ist eine Dienstleistung, deren Ziel eine bessere Performance ist. Performance ergibt sich durch die individuelle Leistung jedes einzelnen zusammen mit der gemeinsamen Leistung im Team. Motivation und Leistung, wie auch Teamgeist und Synergie stehen in einem sich prinzipiell selbst verstärkenden Verhältnis zueinander. Die Führungskraft unterstützt diese rekursive Beziehung durch ihr Führungshandeln, indem sie die Motivation und Teamgeist auf die Unternehmensziele ausrichtet, für die nötige Unterstützung sorgt, Feedback gibt und die Entwicklung der Mitarbeiter und Teams fördert (kultivieren).



Kernhypothese 3: Führungsaufgaben

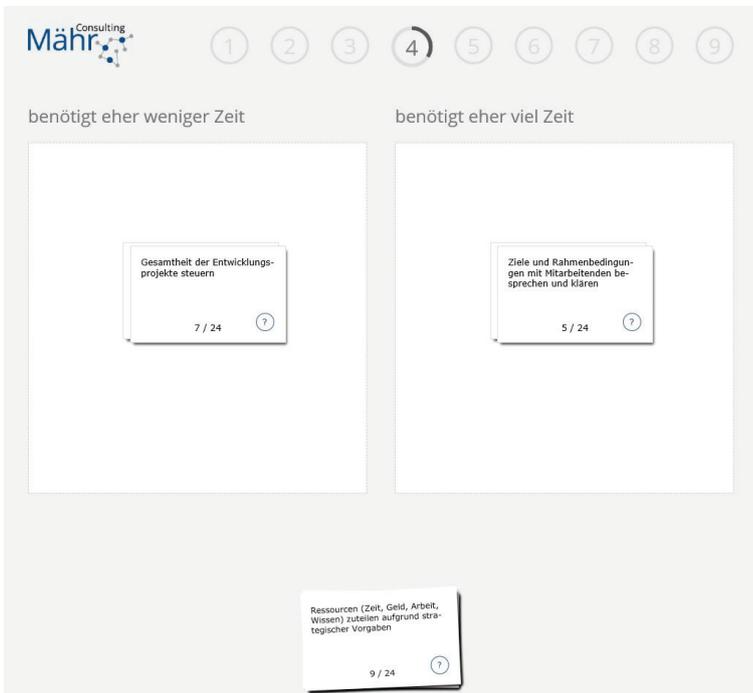
Aus zwei Kreisläufen (Erfolgsmotor individuelle Leistung und Erfolgsmotor gemeinsame Leistung im Team [Kernthese 2]) mit vier grundsätzlichen Interventionsarten (ausrichten, unterstützen, rückmelden und kultivieren [Kernthese 2]) auf drei organisatorischen Ebenen [Kernthese 1] wurden 24 Führungsaufgaben abgeleitet und auf verschiedene Arten (praktische Feldversuche, Metaanalysen aus der Führungsliteratur, Pilotbefragung) auf Relevanz und Vollständigkeit getestet und im praktischen Forschungs- und Führungseinsatz bestätigt.

	Unternehmensführung		Management		Mitarbeiterführung	
	Mitarbeiter-Motor	Team-Motor	Mitarbeiter-Motor	Team-Motor	Mitarbeiter-Motor	Klima-Motor
ausrichten	Bei den Mitarbeitenden die allgemeine Richtung verankern	Seines Vorbilds bewusst sein und Aktivitäten mit Vorbildwirkung bewusst planen	Ziele von Vorgaben ableiten, Entscheidungen treffen und durchsetzen	Klärung der Grundregeln des Arbeitsklimas, der Zusammenarbeit	Ziele und Rahmenbedingungen mit Mitarbeitenden besprechen und klären	Rollen und Erwartungen mit den Mitarbeitenden besprechen und klären
unterstützen	Gesamtheit der Entwicklungsprojekte steuern	bereichsübergreifende Zusammenarbeit in Richtung Kundenfokus fördern und fördern	Ressourcen (Arbeit, Geld, Zeit, Wissen) zuteilen aufgrund strategischer Vorgaben	Informationsfluss sicherstellen zur Koordination zwischen den Abteilungen	Mitarbeitende unterstützen und ihnen den Rücken decken	Teamarbeit (Arbeit in Gruppen) lenken und steuern
rückmelden	Entwicklungen der Unternehmensumwelt aktiv beobachten und rückmelden	Unternehmen nach aussen repräsentieren	Beurteilungs- und Feedbacksysteme installieren und deren Betrieb sicherstellen	Feedback zu allgemeiner Zusammenarbeit und Klima geben	persönliche Leistungen erkennen und rückmelden	Leistungen der Gruppe erkennen und rückmelden
kultivieren	für ein entwicklungsfreudiges Klima sorgen (Wille zur Innovation und Veränderung)	Aktionen zur Stärkung der Unternehmenswerte in die Wege leiten und unterstützen	Freiräume für die Mitarbeitenden schaffen, ihre Selbstverantwortung stärken	Barrieren innerhalb der Abteilung und abteilungsübergreifend abbauen	Mitarbeitende ihren Fähigkeiten entsprechend bestmöglich einsetzen	Aufgaben für Teamarbeit definieren, Teams gezielt zusammenstellen und einsetzen

FORSCHUNGSDESIGN*:

1. Mehrstufige Befragung (mittels Webapp in deutsch und englisch) der Führungskräfte zur Ermittlung der tatsächlich ausgeführten Führungsaktivitäten. (Die Erhebung dauert 15 Minuten, obwohl 24 unterschiedliche Führungsfunktionen auf Zeitbedarf und Wichtigkeit beurteilt werden.)
2. Befragung der Mitarbeiter (anonym) zur Ermittlung des Führungserfolgs: „Wie gut unterstützt Sie Ihre Führungskraft bei der erfolgreichen Durchführung Ihrer Arbeiten“ auf Skala 0-10.
3. Befragung der Führungskräfte (anonym) zur Ermittlung des Führungserfolgs: „Wie gut setzt Ihr Mitarbeitender die mit Ihnen vereinbarten Ziele und Vorgaben durch?“ (Die Führungskräfte erhalten keine Rückmeldung über ihren Führungserfolg, um taktische Antworten zu vermeiden.)
4. Kategorisierung der Versuchsgruppe. Auswahl der Kerngruppe „erfolgreiche Führungskräfte“ aufgrund des Medians und Mittelwertes des absoluten Führungserfolgs (Durchsetzungs- und Unterstützungsfunktion).
5. Statistische Analyse (Multiple Regressionsanalyse [mit Interaktionstermen]) und qualitative Analyse (v.a. Rangreihenauffälligkeiten)
6. Rückmeldung der Ergebnisse

* Das Design wurde mit der geschätzten Unterstützung von Prof. Dr. Pietro Beritelli, Institut für Systemic Management und Public Governance an der Universität St. Gallen HSG entwickelt. Die Auswertung erfolgt durch einen Statistiker der ETHZ.



Webapp Screenshot 1: Zeitbedarf



Webapp Screenshot 2: Zeitbedarf-Wichtigkeits-Matrix

NUTZEN FÜR DAS PARTIZIPIERENDE UNTERNEHMEN

Sie wissen, mit welchen konkreten, praxisrelevanten Führungsaktivitäten sich die erfolgreichen Führungskräfte bei Ihnen von den weniger erfolgreichen unterscheiden. Dabei sind spezifische Auswertungen möglich nach

- > Verschiedenen Hierarchieebenen (Top Kader, Middle Manager, Teamleader)
- > Business Units
- > Ländergesellschaften
- > Ländern
- > Kontinenten

Andere wichtige Fragestellungen, die beantwortet werden können:

- > Investieren unsere Führungskräfte ihre Zeit richtig, effektiv und effizient?
- > Wie wichtig ist die Teamführung?
- > Wird das Unternehmensklima genügend gepflegt?
- > Wo genau muss bei der Führungsausbildung der Hebel angesetzt werden? Was kann man weglassen?
- > Werden unsere wichtigen Führungsprinzipien in die Tat umgesetzt?
- > Sorgen wir neben der notwendigen Leistungsorientierung auch für die Energie-Rückgewinnung?
- > Gibt es bei uns Führungsaufgaben, die überall erfolgreich sind und daher jeder beherrschen muss?

INVESTITION

Führungskräftebefragung (mittels Webapp auf allen gängigen Browsern) ca. 15 Min.

Mitarbeiterbefragung (Webapp, nur 1 Frage) ca. 1 Min.

Selbstkosten (Statistische Analyse und Datenhandling max. 1500.--)

FAQ ZUR FÜHRUNGSFORSCHUNG:

Warum eine private Forschung?

Eine private Führungsforschung ist weder an ein Universitätsparadigma noch an den universitären Erfolgsdruck (Anforderungen an die Verwendung von Forschungsgeldern, Publikationsdruck etc.) gebunden. Die Hypothesen entspringen neben den theoretischen Überlegungen vor allem jahrzehntelanger Erfahrung in Training, Beratung und Coaching.

Kann Sie den Anspruch an Wissenschaftlichkeit erfüllen?

Die Hypothesen sind theoretisch stabil gestützt auf der Basis gesicherter Erkenntnisse der Ökonomie und ergänzender Disziplinen wie Psychologie, Soziologie, Systemtheorie, Kommunikationswissenschaft. Das Forschungsdesign wurde zusammen mit Prof. Dr. Pietro Beritelli, Vizedirektor IMP-HSG an der Universität St. Gallen (HSG) entwickelt. Die Daten werden von einem Statistik-Spezialisten an der ETHZ ausgewertet.

Gibt es das nicht alles schon?

Eine umfassende Publikationsanalyse im deutschsprachigen Raum sowie eine Metaanalyse im englischsprachigen Raum (v.a. Yukl und Bass) machen eine identisch durchgeführte Studie unwahrscheinlich. Ganz auszuschliessen ist das allerdings nie. Selbst wenn es diese Studie schon gäbe, dann nicht für Ihr Unternehmen.

Wer ist der Forschungsleiter?

Dr. oec. HSG Philipp Mähr setzt sich als Trainer, Berater und Executive Coach seit ca. 20 Jahren intensiv mit Führungsthemen auseinander. Als Rezensent für die deutsche Zeitschrift PersonalEntwickeln ist er mit den neuesten Publikationen zu den Themen Führung, Change und Entscheidungstechnik im deutschsprachigen Raum vertraut. Als Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen (HSG) für Betriebswirtschaft beschäftigt er sich ausserdem mit den neuesten universitären Erkenntnissen der Führungs- und Management-Forschung und setzt sie mit den Studenten in Praxisprojekten um.

Wurde das Verfahren gründlich getestet? Funktioniert alles reibungslos – auch global?

Forschungsdesign und Kernhypothesen wurden in einem internationalen Konzern in D, USA, GB, CH, CZE gründlich getestet, Vorher wurde die Führungsforschung schon in drei anderen Unternehmen erfolgreich durchgeführt.

FAQ ZUR FÜHRUNGSFORSCHUNG:

Wieso ist die Forschung anonym?

Die Anonymität sichert die Ehrlichkeit der Aussagen und damit die Verlässlichkeit der Daten. Erkennen die Mitarbeiter, dass ihre Antworten Ihnen zugeordnet werden können (oder vermuten sie es), beginnen sie, taktisch zu antworten. Sowohl aus Forschungs- wie auch aus Praktikersicht sind solche Antworten wertlos.

Wie soll ich wissen, wen ich entwickeln muss, wenn alles anonym ist?

Selbst wenn Sie's wüssten: Führungskräfte gegen ihren Willen zu entwickeln geht nicht. Einsicht ohne Druck, erfolgsversprechende Hinweise ohne erhobenen Zeigefinger sind erfahrungsgemäss viel erfolgreicher bei der Führungsentwicklung.

Auf welchen Browsern läuft die Webapp?

Die App läuft zuverlässig auf den Browsern Explorer und Edge, Safari, Chrome und Firefox. Ein Support wird bei einer Durchführung auf d/e sichergestellt.