

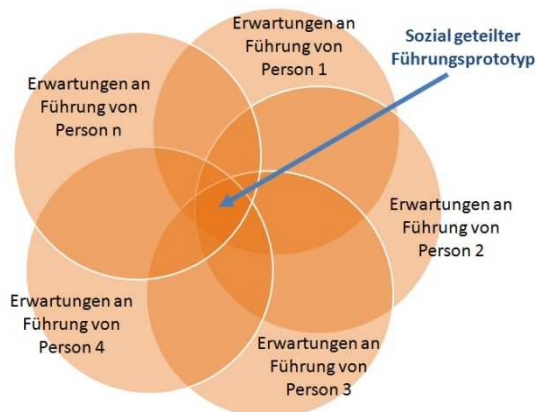
S-BFL: Best Fit Leadership

Passen Führungskraft und Mitarbeiter zusammen?

Mitarbeiter lassen sich von Führungskräften führen, wenn diese dem entsprechen, was die Geführten unter einer guten Führungskraft verstehen. Dies ist die Erkenntnis der Impliziten Führungstheorien nach Lord und Maher (1991), die u. a. von Quakebeke und Brodbeck (2008) als „Geführten-zentrierter Forschungsansatz“ weiterentwickelt worden sind. Herkömmliche Führungstheorien, die Führungserfolg mit den Eigenschaften der Führungskraft oder mit besonders erfolgreichem Führungshandeln in Verbindung bringen, verlieren damit an Gewicht. Es gibt kein Best Practice der Führung, sondern nur ein Best Fit. Ob Führungskraft und Mitarbeiter zusammen passen, kann mit der Best Fit Leadership Methode erfasst werden. Auf ihrer Grundlage können z.B. Führungskräftebildungen so fokussiert werden, dass die von den Mitarbeitern erwarteten Kompetenzen gezielt erworben werden. Auf einfache Weise ist es zudem möglich, die Kompetenzen der Führungskräfte mit den Erwartungen unterschiedlicher Mitarbeitergruppen zu vergleichen. So können im Vorwege Stellenbesetzungen besser geplant und Fehlbesetzungen vermieden werden.

FÜHRUNGSPROTOTYPEN

Menschen haben aufgrund ihrer Sozialisation implizite Annahmen über Führungsprozesse und Führungspersonen entwickelt. Solche Vorstellungen darüber, wie Führungskräfte sein müssen und was sie typischerweise tun, sind Hintergrund für die Interpretation und Bewertung von realen Führungskräften. Führungsprototypen sind sowohl durch individuelle Sozialisation als auch kulturspezifisch geprägt.



Merkmale, die von der Mehrzahl der Menschen eines Landes oder Kulturkreises geprägt sind, bilden den für dieses Land sozial geteilten Führungsprototypen.

In dem internationalen Projekt „Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE)“, wurden die wesentlichen Attribute idealer Führungsprototypen für 62 Länder abgebildet. Man kann sozial geteilte Führungsprototypen identifizieren, die für das entsprechende Land und den Kulturkreis typisch sind. Je nach den landesspezifischen Merkmalen fallen diese sehr unterschiedlich aus. Aus weiterführenden Studien liegen die landesspezifischen Items für den sozial geteilten Führungsprototyp in Deutschland vor.

BEST FIT LEADERSHIP ANALYSE

Die Merkmale des Führungsprototyps für Deutschland sind in einem elektronischen Fragebogen in Fragen an die Mitarbeiter umformuliert. Zunächst werden die Mitarbeiter danach gefragt, welche dieser Führungsmerkmale sie in welchem Maße für wichtig halten.

	sehr wichtig	wichtig	teils teils	weniger wichtig	unwichtig
Vorgesetzte sollten die Fähigkeit haben, die Mitarbeiter zur Zusammenarbeit zu bewegen.	○	○	○	○	○
Vorgesetzte sollten zuverlässig sein.	○	○	○	○	○
Vorgesetzte sollten intelligent sein.	○	○	○	○	○
Vorgesetzte sollten effektive Verhandlungsführer sein.	○	○	○	○	○
Vorgesetzte sollten ihre Ansichten den Mitarbeitern nicht aufzwingen.	○	○	○	○	○
Vorgesetzte sollten fähig sein, Aufgaben an Mitarbeiter abzugeben.	○	○	○	○	○

Danach bewerten sie die entsprechenden Führungsmerkmale ihrer realen Führungskraft.

	voll und ganz	weitgehend	teilweise	kaum	gar nicht
Mein Vorgesetzter sorgt dafür, dass wir gut zusammenarbeiten.	○	○	○	○	○
Mein Vorgesetzter ist zuverlässig.	○	○	○	○	○
Mein Vorgesetzter lernt schnell dazu und versteht immer, worum es geht.	○	○	○	○	○
Mein Vorgesetzter kann wirksam verhandeln und Verträge zu günstigen Bedingungen abschließen.	○	○	○	○	○
Mein Vorgesetzter zwingt mir seine/ihre Werte und Ansichten nicht auf.	○	○	○	○	○
Mein Vorgesetzter ist bereit, die Kontrolle über Projekte und Aufgaben abzugeben.	○	○	○	○	○

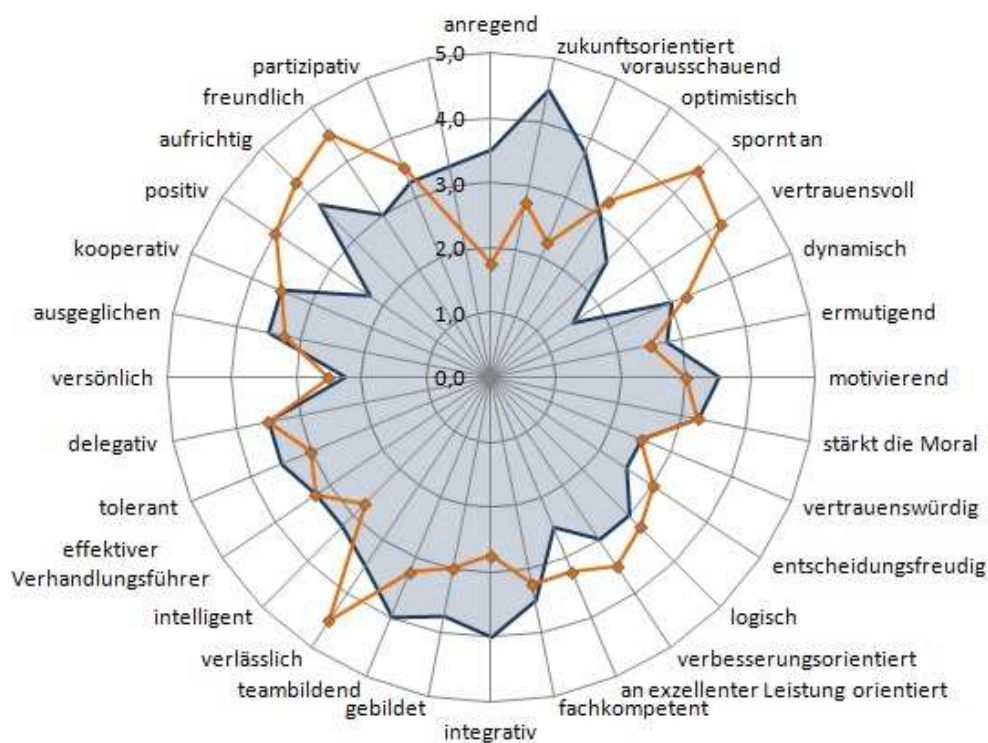
BEST FIT LEADERSHIP AUSWERTUNG

In der Auswertung werden dann die Erwartungen der Mitarbeiter den von den Mitarbeitern bewerteten Führungsmerkmalen ihrer tatsächlichen Führungskraft gegenübergestellt.

Dabei ergeben sich Netzdiagramme, wie unten beispielhaft dargestellt. Die graue Fläche beschreibt die Erwartungen der befragten Mitarbeiter an eine ideale Führungskraft. Die orangene Kurve ergibt sich aus den Bewertungen der realen Führungskraft dieser Mitarbeiter. Wie zu erkennen ist, erwarten die hier befragten Mitarbeiter z.B. von einer idealen Führungskraft ein starkes zukunftsorientiertes und vorausschauendes Handeln. Hier hat die reale Führungskraft offenbar noch Defizite. Die Führungskraft wird aber hoch bewertet, wenn es um Ansporn und Freundlichkeit geht. Diese Merkmale erscheinen den befragten Mitarbeitern wiederum als nicht so wichtig.

■ wichtige Führungseigenschaften Abteilung A

— tatsächliche Führungskraft Abteilung A



FOLGEMASSNAHMEN

Auf der Basis der Auswertung der Best Fit Leadership Analyse wären Schulungs- bzw. Coachingmaßnahmen für die Führungskraft denkbar. Wird die Analyse für mehrere Abteilungen, Bereiche oder Projekte durchgeführt, kann durch ein spezielles Matching untersucht werden, welche Führungskraft mit welchen Kompetenzen zu welchen Mitarbeitergruppen passen würde.

Um die Aussagekraft der Analyse zu erhöhen, können im Sinne einer 360-Grad-Befragung die Vorgesetzten und Kollegen der Führungskraft in die Best Fit Leadership Analyse eingebaut werden.

KOMPETENZEN:

Personal- und Organisationsentwicklung, Changemanagement (auch in IT-Projekten wie E-Business, SAP etc.), Konfliktmanagement/moderation, E-Learning und Blended Learning für die betriebliche Weiterbildung, Managementtrainings, Mitarbeiter-, Kundenbefragungen, Betriebsräte-Beratung und -Schulung, Projektkommunikation, altersgerechte Arbeitssysteme

IHR SCOPAR-EXPERTE



Prof. Dr. Peter Berger

Mitglied des
wissenschaftlichen
SCOPAR-Beratergremiums



KONTAKT:

SCOPAR - Scientific Consulting Partners
Maximilianstraße 35a
80539 München
Fon: +49 - 89 - 958 98 065
Fax: +49 - 89 - 958 98 066
E-Mail: info@scopar.de
Web: www.SCOPAR.de

SCHWERPUNKTE:

Personalführung, Kommunikation & Präsentation, Human Resource Management

FORSCHUNGSGEBIETE:

Führungskultur, Human Capital Management, Arbeitsgestaltung im E-Business, Change Management in IT-Projekten, altersgerechte Arbeitssysteme, professionelle E-Learning-Strukturen, E-Learning in der betrieblichen Weiterbildung



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

Scientific Consulting Partners
© Prof. Dr. Peter Berger
www.SCOPAR.de

Seite 3