

# Führungsqualität und Handlungskompetenz im Flugbetrieb

Heinz Bartsch / Rostock

## 1. Einleitung

Im nachfolgenden Beitrag wird vom Autor der Begriff ‚*Flugbetrieb*‘ im generellen Sinne verstanden und beinhaltet demnach alle Komponenten bzw. Subsysteme, die für einen sicheren und effektiven Luftverkehr von Personen und Gütern grenzüberschreitend erforderlich sind.

In diesem Kontext kann erst eine exakte Abstimmung und Vernetzung der hieran beteiligten Subsysteme mit ihren technisch-technologischen, organisatorischen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Komponenten in ihrem integrativen Zusammenwirken zu den gewünschten Ergebnissen an Zufriedenheit für Kunden und Betreiber führen.

Es wird hier also bewusst nicht von ‚*Insellösungen*‘ im Luftverkehr ausgegangen (z.B. ausschließlich die Betrachtung der Wirkungsweisen von Piloten / Crew), sondern eben vom ‚*Gesamtsystem Luftverkehr*‘.

Dass dabei das Subsystem ‚*Pilot / Crew*‘ eine zentrale Stellung einnimmt, ist unbestritten.

Die ‚*Handhabung*‘ (Management) eines solchen Gesamtsystems setzt im Sinne der *Zielstellungen eines Personalmanagements* solche ‚*Generalisten*‘ im *Luftverkehrsmanagement* voraus, die sich vor allem in ihrer Qualifikation und Motivation dadurch auszeichnen, dass sie einerseits differenziert Detailkenntnisse und gleichzeitig andererseits systemwissenschaftliche Ansätze integrativ zu praktisch sinnvollen Lösungen führen können.

Das setzt u.a. ein hohes Maß an Befähigung für eine *interdisziplinär geprägte Denk- und Arbeitsweise* der hier verantwortlich Tätigen voraus.

Davon sind Führungskräfte sowohl differenziert in den jeweiligen Subsystemen als insbesondere integrativ für das Gesamtsystem betroffen.

Personalführung muss sich dabei immer durch ein *hohes Kommunikationsniveau* auszeichnen. Das wiederum muss sich auch durch *Transparenz* und *Verständlichkeit* bewähren.

Zu häufig kann man z.B. im Flugverkehr die Auffassung antreffen, dass ‚*Manager*‘ (besser: Führungskräfte) in anderen ‚*Kategorien*‘ als Piloten denken.

Während Piloten vor allem ‚*an der Sache*‘ interessiert seien, sind Führungskräfte vor allem am ‚*finanziellen Erfolg*‘ orientiert. Dabei entsteht u.a. die Frage, inwieweit z.B. Piloten noch an den Entscheidungen beteiligt werden, von denen sie direkt und indirekt betroffen sind. Da vermutet der eine oder andere Pilot schon, dass er ‚*Abstriche an der Flugsicherheit zu akzeptieren*‘ hat, wenn es nur dem ‚*ökonomischen Kalkül*‘ entspricht. / 1 /.

Allein in dieser verkürzten Situationsbeschreibung kommen erhebliche Schwächen im Personalmanagement (insbesondere der Personalführung) zum Ausdruck, die unabsehbare negative Folgen für Kunden, Airlines und insgesamt dem Flugverkehr haben können.

*Deshalb muss ‚Führungsqualität‘ auf allen Ebenen im Flugverkehr einen hohen Stellenwert haben.*

## 2. Führungsqualität und Handlungskompetenz

Wenn wir unter ‚Personalführung‘ die *„Zielorientierte Einflussnahme auf unterstellte Mitarbeiter zur Erfüllung der in einer betrieblichen Arbeitsbeziehung vorgegebenen Verhaltens- und Ergebnisziele“* / 2 / verstehen, dann wird damit auch deutlich, dass hier immer *Interaktionen* zwischen mehreren Personen stattfinden – die Wahrnehmung von Einfluss also nicht einseitig, sondern wechselseitig erfolgt – wenn natürlich auch immer zugunsten des Führenden.

Das eigentliche ‚Umfeld‘, innerhalb dessen der ‚Personalführungsprozess‘ in unserem Verständnis stattfindet und sich darstellt, bildet der Betrieb / die Einrichtung / die Institution im Sinne einer räumlich und rechtlich eigenständigen Einheit (Ausnahme: virtuelle und vernetzte Unternehmen, Teleheimarbeit) zur Erstellung von Waren (Produkten) bzw. Dienstleistungen.

Das eigentliche *Ziel der Personalführung* besteht darin, die im jeweiligen Wirkungsbereich unterstellten Mitarbeiter, unter Berücksichtigung der spezifischen Betriebs- und Arbeitsbedingungen, für eine bestmögliche Erreichung der vorgegebenen Zielstellungen der zu realisierenden Arbeitsaufgabe weitestgehend in den ‚good will‘ – Bereich ihres Leistungsvermögens zu führen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen zu erreichen.

Im Kontext dieser Betrachtung kann dann auch der Begriff ‚Führungsqualität‘ nach den Regeln der Formallogik definiert werden:

**„ Maß der Befähigung von Führungskräften und Führungsteams, unterstellte Mitarbeiter/-Innen unter Berücksichtigung aller individuellen und kollektiven Leistungsvoraussetzungen, den objektiv und situativ gegebenen Rahmenbedingungen für eine Arbeitsausführung - entsprechend der jeweiligen Unternehmensphilosophie und -zielstellung - so zu führen (zu beeinflussen), dass sie ein Höchstmaß an ‚good will‘- Leistungen erbringen wollen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen erleben und akzeptieren.“ / 2 /**

- ‚good will‘ - Leistungen: Leistungskomponenten, die dem Unternehmen auf der Grundlage freien Willens, einer positiven Arbeitsmotivation (incl. sozialpartnerschaftliche Denk- und Verhaltensweisen) zugeführt werden. Sie sind gegenüber dem Unternehmen keine arbeitsrechtlich geschuldeten Leistungspflichten. Bei ihrer Zurückhaltung durch den Arbeitnehmer können sie deshalb nicht als Pflichtverletzung nachgewiesen und evtl. vorgeworfen werden.
- ‚Muß‘ - Leistungen : Der Anteil an Leistungen, den der Arbeitnehmer dem Unternehmen arbeitsrechtlich schuldet, wofür er ein Entgelt erhält und deren Erbringbarkeit überprüfbar ist und notfalls eingefordert werden kann.
- ‚Pflicht‘ - Leistungen : Der Anteil an Leistungen, der zwar dem Arbeitgeber ebenfalls geschuldet, aber von ihm nicht erzwingbar ist.

Die Praxis zeigt, dass ‚Muß‘ - Beiträge von denen des ‚good will‘ - Bereiches nicht allgemeingültig abgrenzbar sind. Das hat hauptsächlich folgende Gründe:

- Die einzelnen Unternehmen lokalisieren die Grenzen zwischen beiden Bereichen, insbesondere im Arbeitsverhalten, nach eigenem Ermessen unterschiedlich,
- Die Abgrenzung tolerierbarer von nicht tolerierbaren Fehlleistungen hängt von der Komplexität sowie dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, bezogen auf die Qualifikation ihres Trägers, ab,
- Verschiedene Organisationsebenen verfahren nach unterschiedlichen ‚Wertebildern‘ in der Arbeit.

Vor dem Hintergrund dieser Diskussion wird auch deutlich, dass die Begriffe ‚Manager‘ und ‚Führungskraft‘ nicht gleichgesetzt werden können (dürfen !), wenn dies auch häufig so in der Praxis geschieht.

Es kommt immer auf den Gegenstand an, der ‚gemanagt‘ (‚gehandhabt‘) wird. Sind das Finanzen, Objekte oder die Organisation, dann leitet man daraus die Begriffe ‚Finanzmanagement‘ ‚Objektmanagement‘ bzw. ‚Organisationsmanagement‘ ab. Im Sinne des ‚Personalmanagements‘ werden aber Menschen ‚gemanagt‘ Unabhängig davon, ob es sich dabei um Fragen der Personalplanung, des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung oder der Personalführung handelt, sind hier die dafür verantwortlichen ‚Manager‘ die betreffenden Führungskräfte. Der Begriff ‚Manager‘ beinhaltet also mehr als nur ‚Führungskraft‘, ist aber zu unscharf, wenn ausschließlich ‚Personalmanagement‘ gemeint ist.

Die wesentlichen Bedingungen für Personalführungsprozesse, in dessen Rahmen die Mit- und Zusammenarbeit konkret vollzogen wird, werden durch eine Vielzahl zuvor im Unternehmen geschaffener geistiger, technisch – materieller und sozialer Tatsachen bestimmt.

Dazu gehören vor allem:

- die Unternehmensgrundsätze / Organisationskultur / Unternehmensphilosophie (welche Ziele werden nach welchen Konzepten unter Beachtung welcher ‚Werteordnung‘ angestrebt ?),
- die Betriebsorganisation (wie sind z.B. die Ablauf- und Aufbauorganisation bzw. die Führungsabläufe gestaltet ?),
- die Arbeitsbedingungen (in welcher Umgebung, in welchen Beziehungen, bei welchen Arbeitsinhalten, unter welchen Bedingungen sind welche Tätigkeiten zu realisieren ?),
- die Sozialstruktur des Unternehmens (wer arbeitet mit wem in welcher Zuordnung zusammen ?),
- die rechtlichen Bedingungen (welche rechtlichen Normen gelten innerhalb der Arbeitsbeziehung ?),
- der in- und externe Verflechtungs- und Kooperationsgrad (agieren die Unternehmen auf nationalen / internationalen Ebenen über unterschiedliche Branchen ?),
- die Führungsstile / Führungsmodelle (mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, partizipative Führungsstile, interkulturelle Anforderungen).

Damit im Sinne der Definition eine bestmögliche Führungsqualität erreicht werden kann, muss insbesondere bei den Führungskräften eine größtmögliche ‚*Handlungskompetenz*‘ entwickelt werden.

Auch hier soll zuerst mit einer Definition zum Begriff ‚*Handlungskompetenz*‘ eine Bezugsebene hergestellt werden.

In Anlehnung an Wikipedia / 3 / können zwei Möglichkeiten angeboten werden:

1.

**Fähigkeit des Einzelnen bzw. eines Teams, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen selbständig, sach- und fachgerecht, durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten.**

2.

**Fähigkeit des Menschen, den inneren Wissenszusammenhang Zur sinnlich wahrnehmbaren Außenwelt in Beziehung zu setzen und sich damit auf die gesellschaftliche Wirklichkeit aktiv einzulassen und eine Verknüpfung zwischen Subjektivität und Objektivität zu erreichen.**

*Handlungskompetenz* setzt sich danach aus den Bestandteilen zusammen:

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Persönlichkeits (Moral- und Ethik-) –kompetenz.

Nach Auffassung des Verfassers beinhaltet der Begriff ‚*Persönlichkeit*‘ u.a. Fach-, Methoden-, Sozial- sowie Moral- und Ethikkompetenz.

‚*Persönlichkeitskompetenz*‘ ist deshalb nach den Regeln der Formallogik zu den Begriffen ‚*Fachkompetenz*‘, ‚*Methodenkompetenz*‘ und ‚*Sozialkompetenz*‘ kein inhaltlich gleichwertiger, sondern ein übergeordneter Begriff, der so nicht konjunktiv gleichwertig nebeneinander stehend verknüpft werden kann.

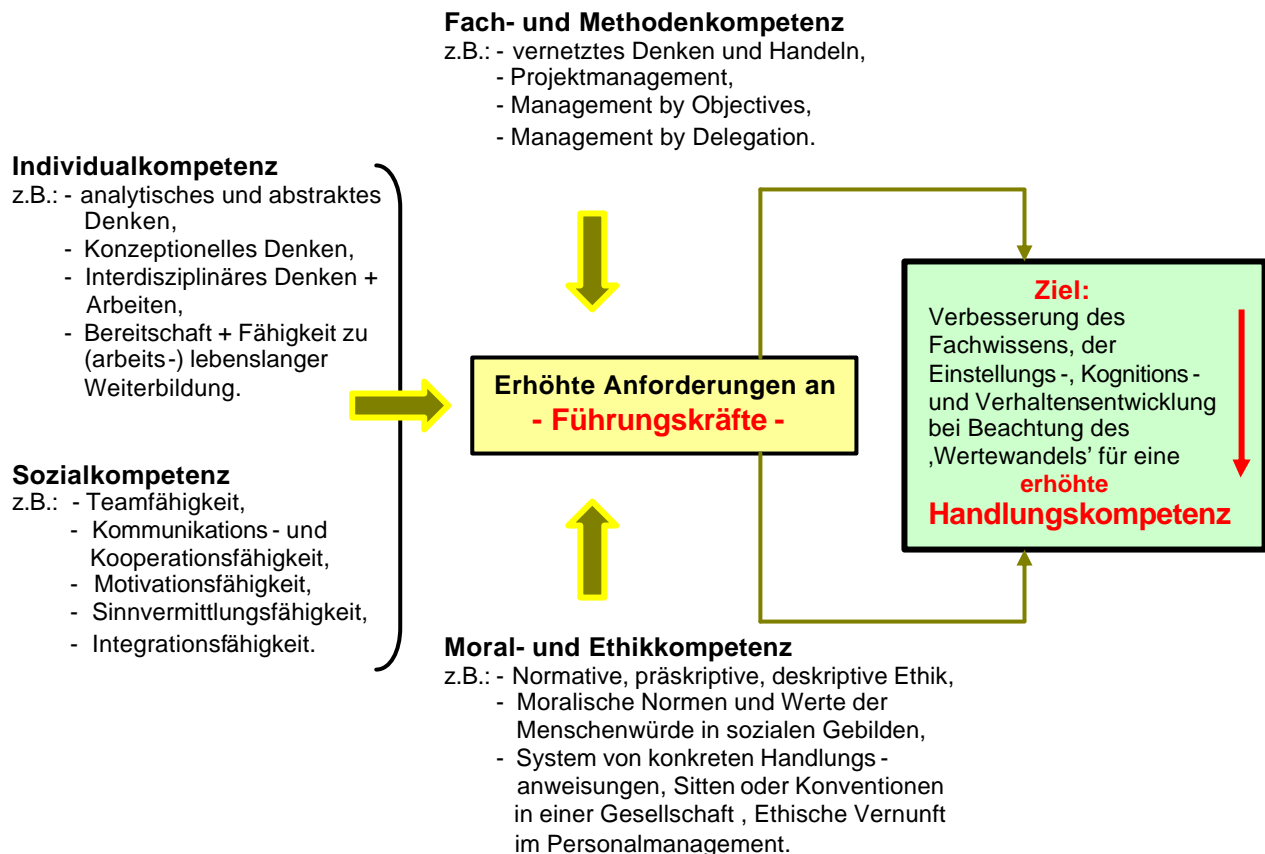
Der Begriff ‚*Handlungskompetenz*‘ wäre demnach als Tautologie zu verstehen, wenn zusätzlich zur ‚*Persönlichkeitskompetenz*‘ erneut die Bestandteile Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz benannt werden.

‚*Persönlichkeit*‘ (nach Ferguson / 1970): „...die Summe der Verhaltensweisen, mit denen ein Individuum charakteristischerweise reagiert und mit anderen Personen und Objekten in Beziehung tritt.“

Oder in Anlehnung an W. Hacker: *Dialektische Einheit psychischer Funktionen und Eigenschaften*.

In der Persönlichkeitstheorie stellen dabei die *Einzigartigkeit* und *Konsistenz* das ‚*Schlüsselproblem*‘ dar.

Welche generellen fachlichen und sozialen Anforderungen an Führungskräfte im Kontext der oben beschriebenen Zielstellungen gestellt werden müssen, zeigt das Bild 1:



**Bild 1:** Komplexe fachliche und soziale Anforderungen an Führungskräfte ( z. B. im Flugverkehr )

Personalentwicklung (also auch von Führungskräften ) lässt sich mit unterschiedlichen Zielstellungen verfolgen, denen prinzipiell verschiedene Ansätze zugeordnet werden können.

Entscheidend für die jeweilige Wahl des Ansatzes ist vor allem, von welchem ‚Menschenbild‘ ausgegangen wird.

Die moderne Arbeitswissenschaft sieht den arbeitenden Menschen als ein *autonomes Subjekt, das zur Regulierung seiner Beziehungen mit der Umwelt und zur Selbstregulation fähig ist.*

Nachfolgend sollen nur kurz die wichtigsten Ansätze dieser Art beschrieben werden:

- Der mechanische Ansatz:

Er orientiert an den Betriebszweck, weist somit eine ausschließlich ökonomische Ausrichtung aus und hat vor allem das Ziel der Produktivitätssteigerung.

Eine geplante Personalentwicklung nach diesem Ansatz erfolgt nur, wenn dadurch ein Rationalisierungsvorteil erwartet werden kann. Der Mensch wird hier lediglich als ‚Factor Arbeit‘ bzw. ‚Humankapital‘ gesehen. Er ist somit *Objekt* des Prozesses.

Nach Einführung z.B. technischer Innovationen erfolgt die *Anpassung der Mitarbeiter an die Technik* (umgekehrter Grundsatz der Arbeitswissenschaft).

Automatisierte Abläufe prägen das Modell einer mechanischen Personalentwicklung.

- Der funktionale Ansatz:

Er weist eine überwiegend ökonomische Ausrichtung auf und orientiert sich an einer Funktionssicherung, d.h., Personalentwicklung wird immer dann durchgeführt, wenn dadurch die Funktion erhalten bzw. verbessert werden kann.

Bei diesem Ansatz werden geringfügige berufspädagogische Anteile berücksichtigt. Der Mensch gilt als *Funktionsträger*, wobei noch nach Tätigkeitsbereichen unterschieden wird.

- Der globale Ansatz:

Er orientiert auf eine Qualifikationserhaltung und damit auf eine Stabilitätssicherung. Die hierfür geplante Personalentwicklung sieht vor allem Bildungsmaßnahmen vor, die aktive Mitarbeiter voraussetzt. Mitarbeiterbedürfnisse werden bildungsbezogen individuell berücksichtigt. Technische Innovationen dienen auch einer *Humanisierung* der Arbeit. Ökonomische und berufspädagogische Anteile gleichen sich bei diesem Ansatz in etwa aus. Der Mensch wird als *Bildungsmedium* gesehen.

- Der integrative Ansatz:

Er zielt auf den Ausgleich von Mitarbeiter- und Betriebsinteressen. Erwünschte Wirkungen orientieren sich an der Integration von Betriebszweck und Mitarbeiterbedürfnissen. Dies schafft ein Klima des Vertrauens und trägt somit zu Kooperation und Verantwortungsbereitschaft bei und ermuntert zur Selbstentwicklung. Dieser Ansatz strebt nach Ausgewogenheit sowohl in fachlicher und allgemeiner Bildung als auch in persönlicher und sozialer Förderung. Die Beherrschung der Technik durch den Menschen gilt als wesentliche Zielstellung. Er setzt aktive Teilnehmer und die Bereitschaft zu eigenverantwortlichem Lernen voraus. Der Zugang ist allen interessierten Mitarbeitern offen.

- Der humanistische Ansatz:

Er weist eine berufspädagogische, humanistische Ausrichtung auf und orientiert sich ausschließlich an den Mitarbeiterinteressen. Ökonomische Überlegungen haben keine Priorität. Die Steuerung der Technologieentwicklung und die Mitentscheidung über den Technikeinsatz erfolgen durch die betroffenen Menschen. Potenzial und Bildung der Mitarbeiter gilt es individuell zu entwickeln, um so die Unabhängigkeit des Mitarbeiters zu stärken. Dieser Ansatz stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Er wird in seinem Umfeld ganzheitlich gesehen. Er setzt aber auch ein hohes Engagement der Teilnehmer und die Bereitschaft zu einem selbst gesteuerten (berufs-) lebenslangen Lernen voraus.

### 3. Führungsprozess

Diese unterschiedlichen Ansätze sind vor allem auch aus der Sicht der Berücksichtigung des ‚*Wertewandels*‘ von Führungskräften und Geführten gleichermaßen relevant. *Führungskräfte* sehen sich zunehmend auch in diesem Kontext veränderten Anforderungen gegenüber.

Wenn sich die Menschen ändern, nicht aber die Ziele der Organisation, dann muss sich die Art der zielbezogenen Einwirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter – also *das Führungsverhalten* – entsprechend ändern. Auch unter diesem Aspekt wird die immer zu beachtende *Einheit von Organisations- und Personalentwicklung* deutlich.

Mit dem Bild 2 werden deshalb in vereinfachter Weise die Zusammenhänge von interaktionaler Führung und Führungseinfluss gezeigt.

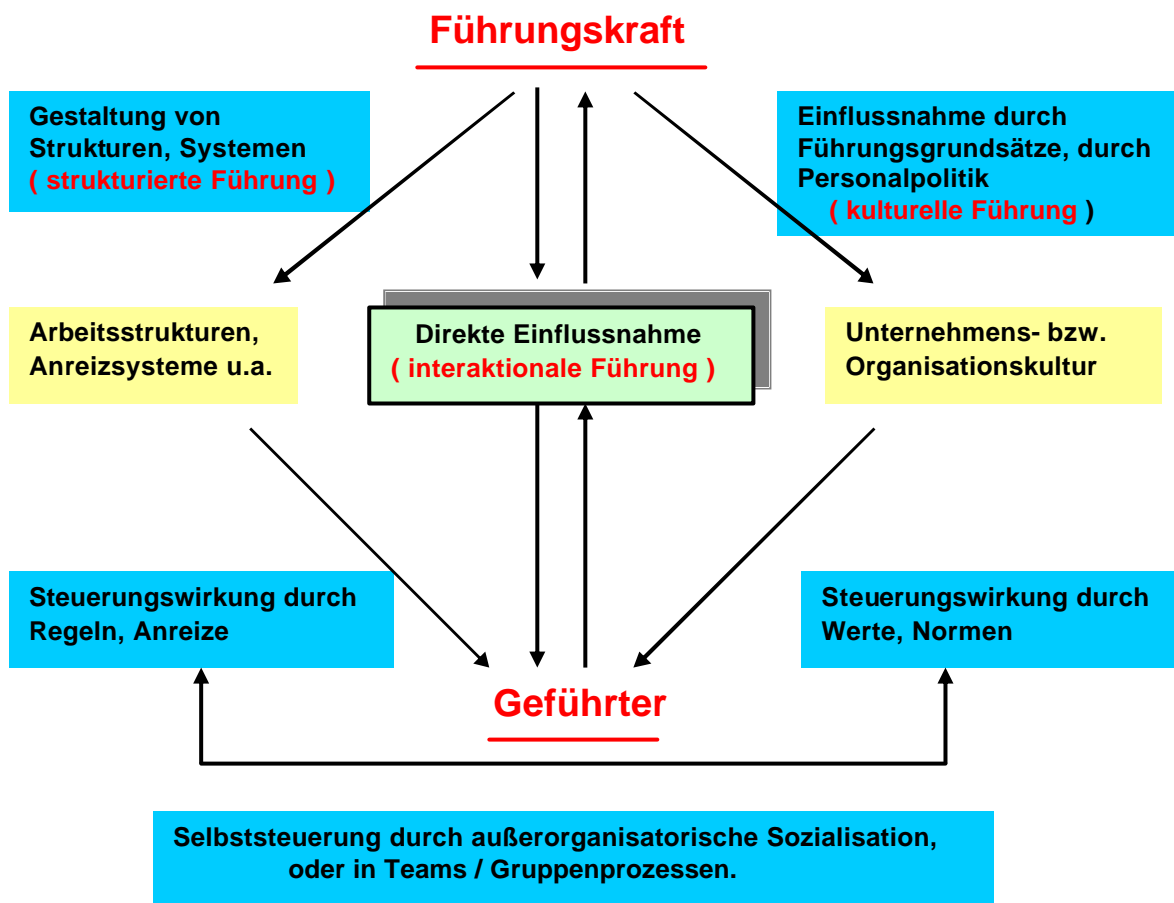


Bild 2: Interaktionale Führung und Führungseinfluss / 4 /

Im übergeordneten Sinne zeigt das Bild 3 den gesamten Führungsprozess:

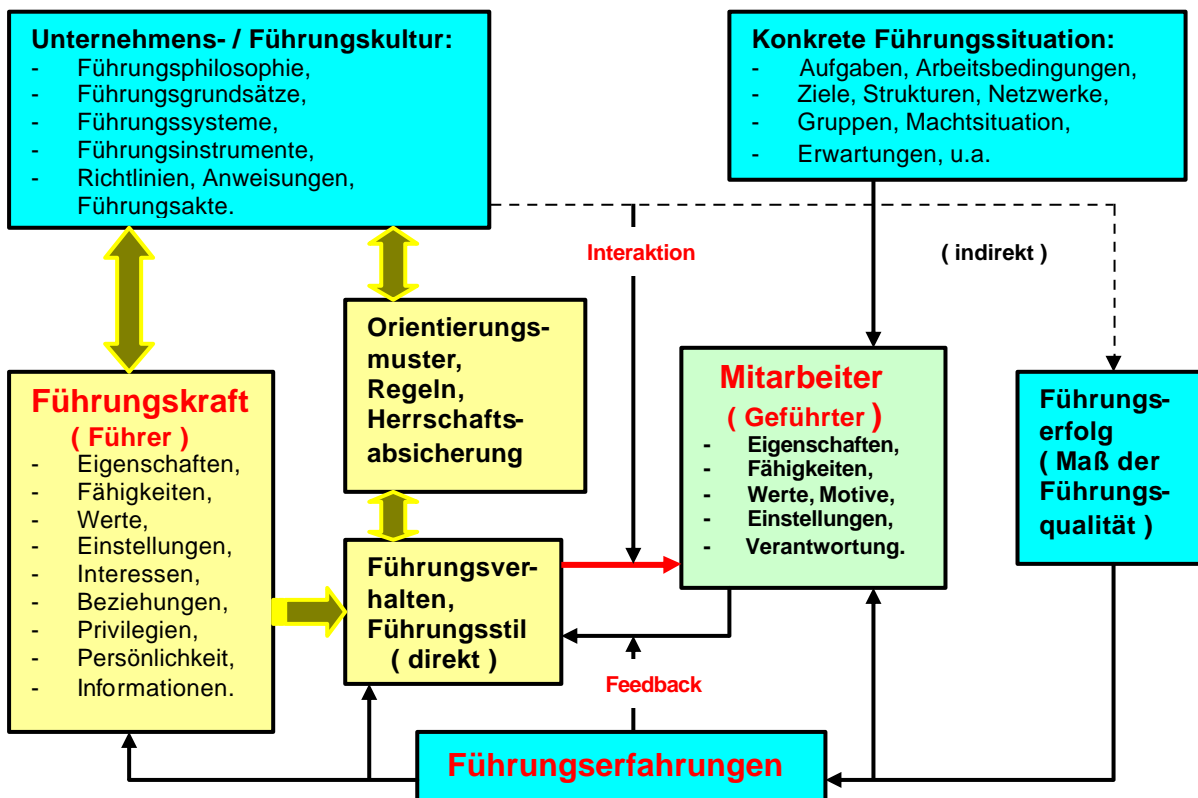


Bild 3: Vereinfacht dargestellter Führungsprozess in Anlehnung an / 4 /

Hinsichtlich der hier angesprochenen ‚Organisationskultur‘ kann von folgender Definition ausgegangen werden:

**Muster gemeinsamer Grundannahmen, das Mitarbeiter/-Innen bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt haben, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an Mitarbeiter/-Innen als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.**

Dazu unterscheidet man die Ebenen:

1. Artefakte und Schöpfungen,
2. Einstellungen, Werte, Normen,
3. Grundannahmen.

Sie können z.B. in folgenden Äußerungsformen auftreten:

- in bestehenden Normen und Handlungen,
- in der Organisation,
- im äußeren Erscheinungsbild,
- in der Kommunikation zum Markt,
- **im Führungsverhalten,**
- im Betriebsklima,
- im Umgang mit Lieferanten und Kunden.

#### **4. Mittel, Methoden und Grundnormen des Führens**

Zur Einflussausübung auf unterstellte Mitarbeiter stehen der Führungskraft prinzipiell folgende Mittel zur Verfügung:

1. *Stellengebundene, formale Herrschaftsbefugnisse*, die ihn – abgeleitet aus seiner Führungsaufgabe – zur Erteilung verbindlicher Anordnungen, Weisungen, Aufträge etc., aber auch zur Durchführung von Kontrollen und Beurteilungen berechtigen und verpflichten,
2. Aus 1. ergibt sich abgeleitet die Macht,
  - = *Belohnungen* zu vergeben (z.B. begehrte Aufgaben, wohlwollende Beurteilungen, Entgegenkommen bei Sonderwünschen); ihr kommt in einer an Effektivität orientierten Führung besonderes Gewicht zu,
  - = ‚*Bestrafungen*‘ zu vergeben (z.B. Verfehlungen zu gewichten, Beförderungen zu vereiteln, zu tadeln),
  - = *den unterstellten Bereich zu organisieren* (Leistungshemmnisse abzubauen, Arbeitsorganisation als Gestaltungsinstrument),
  - = *Kontrollen durchzuführen* (um nicht nur negative, sondern auch positive Befunde wahrzunehmen).



3. *Autorität* aus der Anerkennung  
= der Überlegenheit seiner Position,  
= seines fachlichen Könnens als ‚Experte‘ und Führungskraft sowie  
= seiner Persönlichkeit als Mensch.
4. *Verstärkung dieser Autorität*  
Aus Respekt vor der Beachtung, die einer Führungskraft seitens  
übergeordneter Instanzen der betrieblichen Hierarchie entgegengebracht wird,
5. *Charismatische Ausstrahlung*,  
die im Ergebnis zu einer Identifikation des Geführten mit dem Führenden  
führen kann.

Die Führungskraft kann zur Erreichung einer bestmöglichen Führungsqualität  
prinzipiell nachfolgend genannte Methoden anwenden / 5 / :

1. *Leistungs- / produktionsorientiert:*  
Hierbei wird darauf orientiert, hohe Leistungsergebnisse zu bewirken. Der  
Mitarbeiter wird als Funktionsträger, als Mittel der Leistungserstellung  
gesehen. Die Hauptfunktionen des Führens werden in der Leistungs- und  
Zeitvorgabe, in der Sicherstellung der Aufgabenerfüllung und in der Kontrolle  
und kritischen Rückmeldung gesehen. Diese Komponente, die *antreibend*  
orientiert, wird als ‚*Lokomotion*‘ bezeichnet.
2. *Mitarbeiter- / wohlbefindensorientiert:*  
Die Führungskraft bemüht sich darum, dass sich seine Mitarbeiter  
‚wohl fühlen‘, dass Spannungen in der Gruppe vermieden oder gering  
gehalten werden, dass die Bedingungen der Arbeit günstig gestaltet werden.  
Der Aspekt, mitarbeiterseitige Bedürfnisse zu berücksichtigen, lässt  
erkennen, dass diese Führungsfunktion wesentlich in der Vermittlung von  
Erfolgswahrscheinlichkeit und Belohnungswerten der erlebten Arbeit besteht.  
Diese Komponente, die vor allem auf den *Zusammenhalt der Arbeitenden*  
orientiert, wird als ‚*Kohäsion*‘ bezeichnet.
3. *Ablauffördernd:*  
Hier bemüht sich die Führungskraft vor allem darum, die betriebliche  
Organisation und ihre Abläufe so zu beeinflussen, dass seine Mitarbeiter die  
ihnen übertragenen Aufgaben möglichst rationell und ohne verzichtbaren  
Verschleiß geistiger und körperlicher Kräfte erfüllen können.
4. *Initiierend:*  
Die Führungskraft setzt Ziele, gibt Anregungen zu Problemlösungen und  
beeinflusst in einer Art ‚*Anstoßfunktion*‘ mit seinem Führungsverhalten das  
*reaktiv folgende Arbeitsverhalten* seiner Mitarbeiter.
5. *Repräsentierend:*  
Die Führungskraft repräsentiert  
= gegenüber seinem unterstellten Bereich die gesamte ihm übergeordnete  
Hierarchie des Unternehmens, er bildet für seine Mitarbeiter den Vertreter  
der Unternehmensleitung und deren ‚Anlaufstelle‘,

= zugleich für den ihm gleich- und übergeordneten Teil der Hierarchie die Mitarbeiter des ihm unterstellten Bereiches, deren Interessen er zu vertreten hat.

6. *Informierend:*

Die Führungskraft leitet einen wesentlichen Teil der von seinen Mitarbeitern benötigten oder erwünschten Informationen an diese weiter und bestimmt auf diese Weise, in welchem Umfang ihr aktueller Informationsbedarf befriedigt wird. Damit beeinflusst er zugleich mittelbar den Ausbau des informellen Informationssystems.

Alle bisherigen Untersuchungen zum Thema ‚*Effektives Führen*‘ zeigen deutlich, dass die Führungskraft ihr Führungsverhalten in hohem Maße auf die Besonderheiten (*situative Bedingungen*) der jeweiligen konkreten Führungssituation abstimmen muss, um optimal zu führen.

Das sollte aber weniger mit dem so genannten ‚*Fingerspitzengefühl*‘ oder ‚*aus dem Bauch*‘ geschehen, sondern auf der Grundlage eines systematisch entwickelten, qualitativ hochwertigen ‚*Antizipationsvermögens*‘, das erlernbar ist. Daraus muss geschlussfolgert werden, dass es einen mit dem Anspruch globaler Gültigkeit versehenen ‚*idealen Führungsstil*‘ nicht gibt und wohl auch generell nicht geben kann.

Alle Erfahrung zeigt, dass die maßgeblichen Einflussvariablen der Führungssituation sind:

- die Persönlichkeit der Führungskraft,
- die individuelle Persönlichkeit des Mitarbeiters,
- die Struktur der Gruppe der Mitarbeiter,
- die Art der Arbeit mit ihren Ausführungsbedingungen,
- die äußeren Rahmenbedingungen der Arbeit,
- die Organisationsebene der Beteiligten,
- das gesamte Arbeitsklima sowie
- der Faktor ‚Zeit‘.

Diese genannten Einflussvariablen können die Führungsqualität in starkem Maße beeinflussen.

Entsprechende Literaturstudien zeigen, dass noch heute insbesondere die ‚Lokomotion‘ und die ‚Kohäsion‘ als Funktionsformen des Führens im Mittelpunkt verhaltenstheoretischer Forschung stehen.

Das bezieht sich vor allem auf die *Wahl einer günstigen Relation von beiden*. Grundsätzlich gilt daraus die Erkenntnis, dass lokomotiv und kohäsiv zugleich geführt werden kann. Eine ‚reine‘ Anwendung von Lokomotion oder Kohäsion kann nicht empfohlen werden.

Unabhängig von der jeweiligen Führungssituation müssen aber generell im Führungsverhalten der Führungskraft bestimmte ‚*Grundnormen*‘ beachtet werden, die im täglichen Führungsprozess zur Wirkung kommen.

Nachfolgend soll verkürzt darauf eingegangen werden:

- *Gerechtigkeit üben:*

Das setzt voraus, dass die Führungskraft die Befähigung besitzen muss, das mitarbeiterseitige Arbeitsverhalten und seine Ergebnisse unter Berücksichtigung der konkreten situativen Bedingungen nach angemessenen Maßstäben zu bewerten und zu würdigen.

Dazu gehört dann natürlich auch, Mitarbeitern die Belohnungswerte zu vermitteln, die sie verdient haben, aber auch Sanktionen zu verhängen, die notwendig sind.

Die Führungskraft sollte prinzipiell vermeiden, dass Mitarbeitern verdiente Belohnungen vorenthalten oder dass ihnen von ihnen nicht vertretende Fehlhandlungen angelastet werden.

Dabei ist es natürlich außerordentlich wichtig, dass Gerechtigkeit im Handeln in der Person der Führungskraft selbst Objektivität, charakterliche Integrität und Unbestechlichkeit voraussetzt.

Gerechtigkeit stellt für die Mitarbeiter einen der *wertvollsten erlebnisbezogenen Belohnungswerte der Arbeit dar.*

Die Praxis zeigt immer wieder, dass es bei der Einhaltung dieser ‚Grundnorm‘ im täglichen Führungsverhalten große Probleme gibt. Ursachen dafür sind z.B., dass

1. die Bedingungen der Situation nicht sachgerecht gewürdigt bzw. zum Teil gar nicht oder verzerrt wahrgenommen werden,
2. die Führungskraft hat zu Mitarbeitern besondere Sympathien oder Antipathien bzw. persönliche Beziehungen und gelangt deshalb zu unangemessenen Würdigungen der Situation,
3. die Führungskraft bevorzugt einzelne Mitarbeiter, weil sie sich zuvor durch die Annahme privater ‚Gefälligkeiten‘ in verpflichtende Abhängigkeit zu ihnen begeben hat, die sie sich jetzt honorieren lassen,
4. die Führungskraft lässt sich emotional von der Situation schnell überwältigen und verlässt dadurch die Basis der Angemessenheit seines Handelns.

- *Mitarbeiter unterschiedlicher Gruppierungen differenziert gleichbehandeln:*

Gleichbehandlung als Sonderfall gerechten Handelns erfordert, Mitarbeiter in *gleichartigen Situationen* gleich zu behandeln (nicht sie in ungleichen Situationen gleich behandeln !).

Sachlich gerechtfertigte Bevorzugungen lassen sich unter bestimmten Bedingungen durchaus mit dem *Gleichbehandlungsgebot* in Einklang bringen, wenn:

1. für die Bevorzugung ein sachlicher Grund in der Person des zu Bevorzugenden vorhanden ist,
2. die gewährte Bevorzugung muss zu diesem Grund angemessen und für andere Mitarbeiter in diesem Sinne einsichtig sein,
3. diese Art von Bevorzugung wird bei Vorliegen eines entsprechenden Grundes auch allen anderen Mitarbeitern zuteil.

Grundsatz *Benachteiligungen* einzelner Mitarbeiter lassen sich nur als Sanktionen auf vorheriges Fehlverhalten rechtfertigen !

Auch hier lehrt die Praxis, dass willkürlich vorgenommene Benachteiligungen in der Regel bei den betroffenen Mitarbeitern zu langfristig wirkender Verbitterung, zu Feindseligkeiten, zum Mobbing und Resignation führen können. Dies wirkt sich dann natürlich auch negativ auf das Arbeitsverhalten und damit auf die Leistung aus. In extremen Fällen muss die Führungskraft damit rechnen, dass sich weitere Mitarbeiter mit dem benachteiligten Mitarbeiter solidarisieren. Das kann dann zu massiven Störungen des Arbeitsfriedens führen.

- *Vertrauenswürdig führen:*

Vertrauen stellt, ebenfalls wie Gerechtigkeit, einen zentralen Wert in den zwischenmenschlichen Beziehungen dar.

Innerhalb einer Führungsbeziehung, die vor allem auf Dauer angelegt ist und von ungleichen Positionen der Partner gekennzeichnet ist, erhält Vertrauen ein *besonderes Gewicht*

Grundsatz: Vertrauen kann nicht gefordert werden, es kann nur entgegengenommen werden.

Vertrauens würdigkeit ist deshalb die entscheidende Bedingung, unter der eine Führungskraft Vertrauen empfangen kann.

Wichtige Verhaltensmerkmale der Führungskraft sind dafür:

1. berechenbar verhalten,
2. eindeutige Anordnungen erteilen,
3. glaubwürdig informieren,
4. gegebene Zusagen erfüllen,
5. Vertraulichkeit wahren,
6. überzeugen statt manipulieren.

Dabei bedeutet ‚*Manipulation*‘ die bewusste Willens- und Verhaltensbeeinflussung anderer mit dem Mittel des Täuschens über die gegebene Situation oder die verfolgten Ziele.

Auf eine solche Weise würden der Prozess der Willensbildung oder mögliche Entscheidungs- bzw. Handlungsalternativen im Mitarbeiter eingeschränkt und gesteuert.

## **5. Betriebliche Kommunikationssysteme**

Betriebliche Kommunikationssysteme sind für Unternehmensorganisationen eine wesentliche Voraussetzung für Effektivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Für die Erreichung einer hohen Führungsqualität der Führungskräfte und –teams stellen solche Kommunikationssysteme eine entscheidende Rahmenbedingung dar. Die primäre Aufgabe betrieblicher Informations- und Kommunikationssysteme besteht in der *Planung, Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Prozesse und der Interaktionen mit der Umwelt*. Es kann im übertragenen Sinne als das *Nervensystem* des betrieblichen Organismus (System) verstanden werden.

Aus arbeitswissenschaftlicher und personalwirtschaftlicher Sicht besteht die übergeordnete Zielstellung darin, vor allem *Führungsbeziehungen zu optimieren und zu realisieren*.

*Führen* ist immer ein Ausdruck von *Kommunikationsbeziehungen*.  
(vereinfacht: *Kommunikation* = *Information* + *Feedback*). Damit wird auch schon qualitativ der Unterschied zwischen Information und Kommunikation deutlich unterstrichen.

Da Kommunikation immer den wechselseitigen Austausch von Informationen darstellt, wird eine Führungsbeziehung auch immer durch ein entsprechendes Kommunikationssystem gekennzeichnet.

Generell muss natürlich davon ausgegangen werden, dass betriebliche Informations- und Kommunikationssysteme sowohl die menschliche als auch die maschinelle Informationsverarbeitung eines betrieblichen Systems umfassen / 6 /.

Maschinelle, rechnerbasierte Informations (verarbeitungs)systeme werden häufig auch als betriebliche Anwendungssysteme bezeichnet.

Außerdem können betriebliche Kommunikationssysteme im Sinne datenbankgestützter Informations-Retrieval-Systeme unterschieden werden.

Bei der Analyse und Gestaltung solcher Systeme kann zwischen einer *Aufgaben-* und einer *Aufgabenträgerebene* unterschieden werden. Die Aufgabenebene umfasst dabei Informationsverarbeitungsaufgaben sowie Kommunikationssysteme für die Kommunikation zwischen Menschen, zwischen Maschinen sowie zwischen

Menschen und Maschinen (der Verf. möchte an dieser Stelle nicht philosophisch darüber diskutieren, ob hier der Begriff ‚Kommunikation‘ für Maschinen bzw. für eine Interaktion zwischen Mensch und Maschine ‚angemessen‘ ist. Im ‚technischen Sprachgebrauch‘ hat sich das wohl inzwischen manifestiert).

Vor allem nach ihren Aufgabenschwerpunkten können dann betriebliche Informationssysteme bzw. –teilsysteme typisiert werden (z.B. operative Informationssysteme, Steuerungssysteme, Kontrollsysteme, Planungssysteme). Im Kontext der Ausführungen zu diesem Beitrag betrachtet der Verfasser vor allem betriebliche Kommunikationssysteme für die Kommunikation zwischen Menschen im Sinne der Erreichung einer hohen Führungsqualität.

Es gilt als vielfach nachgewiesen, dass die Qualität von betrieblichen Entscheidungen auch von der Qualität der Kommunikation abhängt.

Daraus kann geschlussfolgert werden, dass bei guten betrieblichen Kommunikationssystemen wesentliche Merkmale der Definition zum Begriff ‚Führungsqualität‘ gefördert werden und damit ein direkter Zusammenhang zwischen beiden Komponenten des betrieblichen Managements nachgewiesen werden kann.

Dazu kommt, dass der *Wert der Kommunikation* über das betriebliche Kommunikationssystem durch die Art und Weise, wie kommuniziert wird, bestimmt wird. Über die Kriterien *Offenheit / Transparenz* und *Wechselseitigkeit* kann das Kommunikationsklima wesentlich beeinflusst werden.

Der tatsächliche Fluss von Informationen im Unternehmen dient vorrangig dem Zweck, den *Mitarbeitern das zur optimalen Aufgabenerfüllung und Zielerreichung erforderliche Wissen zu vermitteln*.

Aus dieser Sicht muss er darauf gerichtet sein, *den funktional notwendigen objektiven Informationsbedarf zu befriedigen*.

Die Mitarbeiter in einem Unternehmen verfolgen aber nicht nur *Arbeits-*, sondern auch *Individual- bzw. Sozialziele*.

*Deshalb muss ein betriebliches Informations- und Kommunikationssystem gleichzeitig so ausgelegt sein, dass es auch sozial erforderliche Kommunikationsbedürfnisse befriedigen kann.*

Soziale Kommunikationsbedürfnisse werden vor allem gekennzeichnet :

- durch das Bedürfnis nach relativer Sicherheit durch Informationen über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Zukunftsinvestitionen und durch entsprechende Feedback-Informationen,
- nach Kontakt durch Informationen über die Erlebniswelt anderer Mitarbeiter, Gruppen, Abteilungen usw.,
- nach Bestätigung, Differenzierung und Einfluss durch freiwillige Zusatzinformationen über persönliche und betriebliche Erfolge, das allgemeine betriebliche Geschehen und durch positive Feedback-Informationen.

Dabei ist grundsätzlich zu beachten, dass *Inhalt* und *Stil* der Kommunikation nicht nur die Funktion zu erfüllen haben, aufgabenbezogene rationale Informationen zu vermitteln, sondern ebenso die, die dem Mitarbeiter *emotional bedingte Ziele des Erlebens der Arbeit* vermitteln.

Gerade letztere Informationen werden von den Mitarbeitern, wenn sie in ausreichendem Maße angeboten werden, als *Belohnungswerte* empfunden. Viele Untersuchungen belegen, dass bei Mängeln in der Kommunikation auf diesem Gebiet in den Unternehmen sehr häufig Frustrationen und informeller Informationshandel gefördert werden.

Das ist dann häufig die Grundlage für negative Konfliktsituationen, für eine Verschlechterung des Betriebs- und Arbeitsklimas und damit u.a. auch für eine negative Leistungsbeeinträchtigung der Mitarbeiter des Unternehmens. Untersuchungen zum Mobbing weisen z.B. nach, dass eine wesentliche Ursache für das Entstehen von Mobbing in entsprechenden Kommunikations- und Führungsdefiziten zu sehen ist.

Die betriebliche Praxis zeigt sehr häufig, dass in den hier zur Anwendung kommenden Informations- und Kommunikationssystemen gerade hinsichtlich der oben beschriebenen ‚Doppelzielstellung‘ erhebliche Mängel auftreten. Dafür können u. a. nachfolgend genannte Ursachen verantwortlich sein:

1. Unkenntnis über den tatsächlich vorhandenen Informationsbedarf bei den Mitarbeitern,
2. Selektion von Informationen durch eine bürokratische Auswahl und ihre Bindung an den Dienstweg,
3. Überzogene Einordnung betrieblicher Sachverhalte unter ‚Betriebsgeheimnis‘,
4. Ungenügende Berücksichtigung des *Grundsatzes*, dass Informationen (Informieren) sowohl als eine ‚*Bringschuld*‘ als auch als eine ‚*Holschuld*‘ verstanden werden muss.

Damit wird deutlich, dass die Qualität eines betrieblichen Informations- und Kommunikationssystems auch wesentlich von der vorherrschenden Unternehmensphilosophie bzw. Organisationskultur bestimmt wird.

Dazu kann dann noch kommen, dass auch Führungskräfte nicht immer eine ausreichende Informationsbereitschaft zeigen und irrtümlich falsche Informationen übermitteln bzw. die Übermittlung ganz unterlassen.

Für solche *Führungsfehler* können nachfolgend genannte Ursachen verantwortlich sein:

1. die eigene Überschätzung ihres tatsächlichen Informierens,
2. die Auffassung, dass ihr eigenes Informiertsein für die Belange ihres Bereiches bereits ausreicht,
3. Verfolgung egoistischer Interessen durch eigene Informationsüberlegenheit (Herrschaftswissen),
4. Unterschätzung der negativen Folgen, die Informationsdefizite bei den Mitarbeitern bewirken können

Neben diesen mehr subjektiv bedingten gibt es in der Praxis auch eine *Vielzahl von objektiv bedingten Kommunikationsproblemen*.

Das können z.B. sein:

1. ein Signal wird nicht aufgenommen,
2. ein Signal ist falsch oder wird nicht richtig interpretiert,
3. ein Signal außerhalb des Beobachtungsfeldes wird nicht als Information registriert,
4. eine Information wird nicht (vollständig) weitergegeben,
5. eine Information wird vom Empfänger falsch verstanden,
6. eine Information wird nicht an die richtige Person weitergegeben,
7. eine Information wird nicht genügend schnell weitergegeben / 7 /.

Bisherige Untersuchungen zeigen auch, dass bei unzureichender bzw. fehlerhafter Kommunikation im obigen Sinne mit nachfolgend genannten negativen Wirkungen im Unternehmen gerechnet werden muss:

1. Informationsbeschaffung und -weitergabe geschieht auf informellen Wegen,
2. Misstrauen gegenüber der Geschäftsleitung mit zunehmender Neigung zur Bildung von Gerüchten,
3. generelle Frustration der Mitarbeiter, die durch individuelle Abwehrmechanismen abgebaut werden,
4. prinzipiell ablehnende Haltung gegenüber allen Entscheidungen, von denen der Mitarbeiter überrascht wird sowie
5. abnehmende Arbeitszufriedenheit, abnehmende Leistungsbereitschaft, geringere Identifikation mit den Arbeitsaufgaben und dem Unternehmen.

Im Rahmen der Vielzahl täglicher Kommunikationsvorgänge zur Steuerung und Aufrechterhaltung der Prozesse treten immer wieder Kommunikationsfehler auf, die dann häufig zu ‚Feuerwehraktionen‘ führen.

Dieser kurze Abriss zur Gestaltung und Wirkungsweise von betrieblichen Kommunikationssystemen sollte im Kontext dieses Beitrages nur deutlich werden lassen, dass eine bestmögliche Befähigung von Führungskräften (Handlungskompetenz) über ihre Qualifikation und Motivation eine wichtige, aber nicht hinreichende Bedingung für das Erreichen einer hohen Führungsqualität in Unternehmen ist.

*Personelle Handlungskompetenz* muss in einem dafür geschaffenen Bedingungsrahmen zur Wirkung gebracht werden.

Eine solche komplexe Betrachtung und entsprechende Gestaltung führt dann erst zu einer angestrebten Führungsqualität.

## 6. Schlussbemerkungen

Mit dem vorliegenden Beitrag soll eine Problemstellung skizziert werden, die so weitestgehend im Flugverkehr anzutreffen ist und im Interesse höherer Effektivität, verbesserter Sicherheit, mehr Zufriedenheit bei Kunden und Betreiber einer Lösung zugeführt werden muss.

Gerade auch wegen der rasanten technisch – technologischen Entwicklung steht der Flugverkehr vor einer großen Zukunft.

Dabei darf von Beginn an nie vergessen werden, dass *der Mensch Technik und Organisation für den Menschen entwickelt*.

Sowohl beim Hersteller, Betreiber als auch beim Kunden sollte dieser Anspruch immer im Vordergrund stehen. Unter diesem Aspekt sind die vorliegenden Ausführungen vor allem zu verstehen.

### Literatur:

- / 1 / Dunkel, W.; Der Pilotenberuf im Umbruch, 8. FHP -Symposium, Rhumspringe / Eichsfeld, März 2004, Symposium-Material / CD,
- / 2 / Bartsch, H.; Führungsqualität,  
in: Medizinisches Lexikon der beruflichen Belastungen und Gefährdungen,  
Hrsg.: Landau, K. / Pressel, G.; Gentner Verlag, Stuttgart 2004,  
ISBN 3-87247-617-3, S. 252 – 254
- / 3 / Wikipedia; Handlungskompetenz, freie Enzyklopädie, 1999,  
Internet über [www.google.de](http://www.google.de)
- / 4 / Ueberschaer, N.; Zum Zusammenhang von Führungsqualität und menschlicher Zuverlässigkeit  
in Arbeitssystemen,  
Dissertation, BTU Cottbus, Fakultät 3, März 2004,
- / 5 / Richter, M.; Personalführung im Betrieb  
( Die theoretischen Grundlagen und ihre praktische Anwendung ),  
2. bearbeitete Auflage, Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1989,  
ISBN 3-446-15386-1,
- / 6 / Ferstl, O.K.;  
Sinz, E.J.  
Amberg, M. Stichwörter zum Fachgebiet Wirtschaftsinformatik,  
Bamberger Beiträge zur Wirtschaftsinformatik  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg,  
ISSN 0937-3349, Februar 1996,
- / 7 / Markfort, D.; Kommunikation – treibende Kraft in der Wertschöpfungskette,  
in: ‚neue Ansätze für innovative Produktionsprozesse‘,  
. Kasseler Kolloquium 1997,  
Hrsg.: Frieling, Martin, Tikal, S. 325 – 334,  
ISBN 3-7281-2517-2

Verfasser: Prof. Dr. rer. oec. habil. et Dr.-Ing. et Dr.h.c. Heinz Bartsch  
Seidelstraße 7  
18059 Rostock

Tel./Fax: 0381-2003072  
E-Mail: [HeinzBartsch@web.de](mailto:HeinzBartsch@web.de)  
Internet: <http://www.heinz-bartsch.de>



