

## Weg von der Hierarchie, hin zur Selbstreflexion



25.09.2008 – Zeiten ändern sich – und mit ihnen die Führungsstile. Wer heute ein Unternehmen und Mitarbeiter erfolgreich führen möchte, muss vor allem eines kennen: sich selbst. Der moderne Manager hört auf sein Innerstes und lernt dadurch, das Verhalten seiner Mitarbeiter besser zu verstehen. Er sieht die Mitarbeiter als Beteiligte, nicht als Untergebene.

Vor zwei Jahren ließ eine Studie der Kreditversicherer Euler Hermes in Kooperation mit der Universität Mannheim zum Thema "Unternehmensinsolvenzen" aufhorchen: 57 Prozent aller befragten Teilnehmer waren der Ansicht, dass eine autoritäre beziehungsweise rigide Führung der Grund für Insolvenzen ist. In der Studie wurde nämlich der Frage nachgegangen, ob die Zahl der relativ hohen Unternehmenspleiten eventuell in einem direkten Zusammenhang mit dem praktizierten Führungsstil steht. Das Ergebnis: Die wenigsten Führungskräfte mittelständischer Unternehmen rücken ihre eigene Führungskompetenz überhaupt jemals ins Zentrum ihrer Überlegungen. Allenfalls bei finanziellen Angelegenheiten seien sie bereit, sich Hilfe von außen zu holen.

### Führung in Deutschland: Hart und zu wenig am Personal orientiert

Dabei gilt autoritäre Führung in Fachkreisen als eher ineffizient. Für den Management-Berater und Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Daniel Pinnow, der gerade in China ein Buch über Führungskultur in Unternehmen auf den Markt gebracht hat, ist die Sache klar: Führungskräfte müssen Orientierung geben, den Mut haben, Entscheidungen zu fällen und Ziele erreichen können. Allerdings geht das alles nicht ohne eine, wie er sich im Interview mit dem Südkurier ausdrückt – wichtige und universelle Basis: die Wertschätzung und den Respekt gegenüber den Menschen, also den Mitarbeitern. Denn am Ende seien die es, die die Strategien der Führungskräfte umsetzen. Pinnow wörtlich:

*"Ich muss die Menschen mitreißen, dann bekomme ich ihre Motivation, ihr Know-how und ihre Kreativität zurück."*

Führung ist die zielgerichtete Gestaltung, Steuerung und Überwachung einer Unternehmung beziehungsweise Organisation als sozio-technisches System im Hinblick auf sachbezogene und personenorientierte Dimensionen. Diese eher wissenschaftlich-nüchterne Definition stellt die Bereiche "Sache" und "Person" als zwei unterschiedliche, aber dennoch gleichwertige Teilbereiche nebeneinander. Doch mit den Personen, sprich den Mitarbeitern, scheinen es gerade deutsche Führungskräfte nicht so zu haben. Meint jedenfalls Felix Brodbeck, Professor an der Ludwigs-Maximilians-Universität in München. In einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung stellt er eine typisch deutsche Führungskultur fest.

Zwei Verhaltenstypen ließen sich aus den rar gesäten Ergebnissen der Führungsforschung ableiten: Zum einen das sogenannte aufgabenorientierte Führungsverhalten, bei dem möglichst konkrete Ziele aufgestellt werden und durch Kontrolle und Anreize versucht wird, diese zu erreichen. Zum anderen das personenorientierte Führungsverhalten, das sich um die Belange der Mitarbeiter kümmert, sie motiviert und bei der Erledigung ihrer Aufgaben und ihrer Entwicklung unterstützt. Leider scheint letzterer Führungsstil in deutschen Unternehmen noch nicht weit verbreitet zu sein. Die Studie "Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness", kurz GLOBE, bei der Brodbeck und seine Mitarbeiter 17.000 Manager der mittleren Führungsebene in 62 Ländern nach den Merkmalen einer guten Führungskraft befragt hatten, zeigt: Hierzulande orientieren sich Manager lieber an Aufgaben als an Personen. Brodbeck im Interview:

*"Im internationalen Vergleich besticht die deutsche Führungskultur durch eine hohe Leistungs- und Zukunftsorientierung, aber auch ein hohes Maß an Unsicherheitsvermeidung zulasten von Innovation und Experimentierfreudigkeit."*

Ernüchternd: Bei der Humanorientierung landet Deutschland auf einem der letzten Plätze. **Thierry Ball, Karlsruher Coach und Experte zum Thema Führungskompetenz, sagt dazu:**

*"Der Spruch ‚Der Mensch steht im Mittelpunkt‘ ist eben noch zu oft eine Floskel. Dies bedarf einer Fülle von methodischen und sozialen Kompetenzen."*

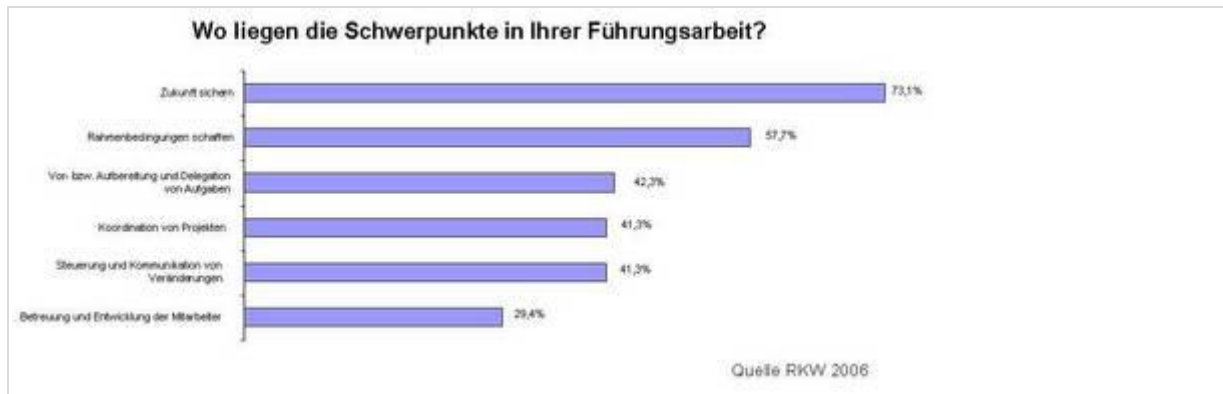
**Führungsarbeit: Mitarbeiterentwicklung gehört kaum dazu**

Die GLOBE-Studie bestätigt diese Einschätzung. Gerade die soziale Komponente wird immer wichtiger. Der Grund: Soziale Sicherungssysteme brechen weg, unternehmerische Werte werden – so zeigen es die Negativschlagzeilen der letzten Jahre – von einigen Managern mit Füßen getreten. In diesem Zusammenhang spricht Brodbeck auch von einer "Sehnsucht nach neuen Führungspersonlichkeiten", die motivieren, einfühlsam, tolerant, offen und fair seien. Schließlich seien die Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens, auf das Führungskräfte heute noch stärker eingehen müssten. Die Ergebnisse einer aktuellen Studie des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft (RWI) aus Eschborn hingegen weisen in die umgekehrte Richtung.

In der Untersuchung mit dem Titel „Deutsche Führungskräfte – Wertevorstellungen, Karriere, Arbeitsumfeld im Management deutscher Unternehmen und Non-Profit-Organisationen“, an der sich insgesamt 201 Führungskräfte aus kleinen und mittelständischen Betrieben, aber auch aus Großunternehmen beteiligten, zeigt: Für 61 Prozent der Befragten zählt Fachkompetenz zum wichtigsten beruflichen Wert. Sozialkompetenz hingegen landet mit 38 Prozent weit dahinter auf Rang drei. Für die Autoren der Studie ein positives Ergebnis, jedoch mit Einschränkung:

*"Der Blick für die Bedürfnisse der Stakeholder und vor allem der sensible Umgang mit den Mitarbeitern zählen für 38 Prozent der Befragten zu den wichtigsten Werten im Berufsalltag. Dies zeigt, dass sich die Befragten über die Relevanz eines sozialen Umgangs mit den Anspruchsgruppen im Klaren sind. Die aktuelle Popularität des Begriffs könnte den hohen Wert beeinflusst haben."*

Liegt der eigentliche Wert also in Wahrheit noch darunter? Wer weiter liest, bekommt Klarheit – und das bestätigt, was Felix Brodbeck in seiner Analyse herausfand: Deutsche Führungskräfte haben sich vor allem das Thema Zukunftssicherung auf die Fahnen geschrieben. Ganze 73 Prozent betrachten dies als den wichtigsten Aspekt ihrer Führungsarbeit, gefolgt von der Schaffung von Rahmenbedingungen mit 58 Prozent. Die Betreuung und Entwicklung der Mitarbeiter allerdings steht mit 29 Prozent am Ende der Skala.



Nicht besser sieht es bei der Frage nach den wichtigsten Managementkompetenzen aus. Hier sprechen sich 61 Prozent für die Kommunikationsfähigkeit aus, gefolgt von Entscheidungs- und Schlichtungsgeschick mit 47 Prozent und Unternehmensidentifikation mit 42 Prozent. Wiederum weit dahinter findet sich die Personalentwicklung mit gerade einmal 15 Prozent.



### Dialogische Führung: Erkenne dich selbst!

Götz Werner, ehemaliger Geschäftsführer der Drogeriemarkt-Kette dm, hat eine einfache und gleichzeitig eigenwillige Vorstellung von dem, was eine gute Führungskraft ausmacht. Seine Formel: Wer gut führen kann, befähigt andere dazu, sich selbst zu führen. Im Mittelpunkt dieser Philosophie des bekennden Anthroposophen Werner steht der Mensch, der sich als Führungskraft zunächst einmal selbst begreifen muss, um dann erfolgreich auch auf seine Mitarbeiter wirken und auch einwirken zu können. Um Authentizität zu erlangen, muss sich die Führungskraft ihrer selbst bewusst werden.

dm setzt auf die Förderung der Bedürfnisse seiner Mitarbeiter nach Individualität. Mitarbeiter sollen in die Lage versetzt werden, aus eigener Einsicht heraus zu handeln. Voraussetzung: Sie haben überhaupt die Möglichkeit und finden die entsprechenden Bedingungen im Unternehmen vor, Dinge mitzugestalten. Christian Harms, Geschäftsführungsmitglied beim Drogerie-Konzern und verantwortlich für das Personalressort, erläutert in einem Interview mit dem Online-Portal "qm-web.de":

*"Sicher ist das Menschenbild wesentlich, das hinter einer Unternehmenskultur steht und das gelebt wird: Sehe ich meine Kolleginnen und Kollegen als Menschen und Beteiligte oder als Untergebene? Und entscheidend ist auch die Antwort auf die Frage: Sind die Mitarbeiter für das Unternehmen da oder ist das Unternehmen für die Mitarbeiter da?"*

Götz Werner macht keinen Hehl daraus, dass er seine anthroposophischen Vorstellungen von guter Führung aus klassischem Gedankengut von Goethe und Schiller ableitet. Dabei hat er die essenziellen Fragen des Seins im Blick und damit im wahrsten Sinne des Wortes eine Führungsphilosophie eigener Prägung entworfen. Zwar hat diese klassische Wurzeln, ist selbst doch alles andere als klassisch, repräsentiert vielmehr das, was eine Führungskraft im 21. Jahrhundert auszeichnen sollte: mit einem kooperativ-partnerschaftlichen Stil eine Arbeitsatmosphäre schaffen, die die Kreativität der Mitarbeiter fördert, sich am Team orientiert und vor allem eine kritische Distanz zur eigenen Person behält.

## Führung heute: Empathie und Selbstreflexion

Am Beginn des 20. Jahrhunderts war das Verständnis von Führung in Unternehmen noch ein ganz anderes. Meist galt der Chef als oberste Respektperson, Zigarre rauchend und wohlgenährt schlendert er durch seine Fabrikhallen – ein Bild, das wohl bekannt ist. Und dann war da der für die damalige Zeit charakteristische Führungsstil: autoritär und hierarchisch, immer von oben nach unten. **Führungsexperte Thierry Ball meint:**

*"Geführt wird heute zwar auch noch von oben, aber warum sollte das streng hierarchisch geschehen? Ein Mitarbeiter braucht Vertrauen, Freiraum zur Selbstentfaltung und die Möglichkeit zur Selbstverantwortung. Das Vermeiden von Demotivation ist Motivation genug."*

Dass eingefahrene Führungshierarchien out sind, ist schon in den Definitionen von Führung der einschlägigen Fachliteratur zu lesen. Führen ist danach:

- § die Summe aller Maßnahmen, die eine Führungskraft im Umgang mit seinen Mitarbeitern ergreift,
- § die Bündelung von Wissen der Menschen (Mitarbeiter) und das Anstoßen gemeinsamer Überlegungen, um Produkte oder Prozesse zu verbessern,
- § die Analyse und Einschätzung des Potenzials von Menschen (Mitarbeiter),
- § die Mitarbeiter gemäß ihrer Eignung zu fördern und zu fordern,
- § die Mitarbeiter in ihrer Eigenverantwortung zu stärken,
- § Zielvereinbarungen und Ergebnisse kontrollieren.

Die Welt, insbesondere die Wirtschaftswelt, von heute unterscheidet sich von der vor rund 100 Jahren: Alles ist schnelllebig geworden, Kapital und Waren werden per Mausclick innerhalb weniger Sekunden quer über den Globus befördert, Wissen und Information sind zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren geworden. Um hier den Durchblick zu behalten, sind Führungskräfte gefragt, die situationsbezogen handeln und den Gegenüber mit Fingerspitzengefühl führen. Vor allem: Sie müssen den Perspektivenwechsel beherrschen, das heißt in der Lage sein, sich in die Gefühle und Befindlichkeiten ihrer Mitarbeiter hineinzusetzen. Der geläufige Begriff dafür: Empathie. **Ball sagt:**

*"Empathie heißt auch verstehen, woher ein Verhalten kommt, welche Zielsetzung es haben kann und dass es zunächst einmal okay ist, wie sich der Gegenüber verhalten hat. Als Führungskraft gilt es, die positive Absicht hinter einem Verhalten zu erkennen und zu verstehen. Auch wenn ich dieses Selbst nicht zeigen würde, muss ich nachvollziehen können, warum es der andere so getan hat. Damit höre ich auf, Verhalten zu bewerten."*

Zugegeben: Es gibt, auch in der wissenschaftlichen Managementliteratur, keine abschließende Auflistung derjenigen Eigenschaften, die eine gute Führungskraft von heute vereinen muss. Bleibt der Versuch, so etwas wie einen gemeinsamen Nenner der zusammengetragenen Eigenschaften herauszulesen. *In einem sind sich sowohl der Führungsexperte Thierry Ball, der Wissenschaftler Felix Brodbeck als auch der Managementberater Daniel Pinnow einig: Eine gute Führungskraft sollte sich selbst reflektieren können. Die Arbeit an der eigenen Wahrnehmung, die Selbstreflexion, ist eine entscheidende Eigenschaft einer Führungskraft des 21. Jahrhunderts.*

Intelligenz, Selbstvertrauen, soziale Kompetenz, Bestimmtheit, Integrität – alles Eigenschaften, die nicht von der Hand zu weisen sind. Doch wer in sich selbst hineinhorchen kann, also sich selbst verstehen lernt, kann, dies ergibt sich im logischen Umkehrschluss, auch seine Mitarbeiter besser verstehen. *Thierry Ball ergänzt:*

*"Die Führungskraft muss in der Lage sein, ein Selbstbild über sich abzugeben. Sie kennt eigene Fähigkeiten und Entwicklungsfelder ihrer persönlichen Kompetenz und schätzt Leistungen anderer und ihre eigene realistisch ein. Mit Kritik, insbesondere negativer, geht sie konstruktiv um. Eine selbst reflektierende Führungspersönlichkeit findet leicht Beispiele aus vergangenen Erfahrungen und Lebenssituationen und kann diese auf die Gegenwart übertragen, um von ihnen zu profitieren."*

dm-Ikone Götz Werner formuliert es in seiner eigenen Art:

*"Das einzig legitime Ziel der Führung ist Selbstführung."*

Online-Veröffentlichung nach Befragung 09/2008

[www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)