

Beruf und Karriere vom 02.08.2008

## Ganz anderes Weltbild

Führen mit Authentizität

*Wer führt, muss die Richtung vorgeben, aber nicht in allem der Beste sein, sagt Daniel F. Pinnow. Über die „Macht von Werten und Selbstrespekt“, so der Untertitel seines aktuellen Buches (Elite ohne Ethik? 24,90 Euro) spricht der Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft Überlingen/Bad Harzburg auch vor chinesischem Managementnachwuchs.*



*Herr Pinnow, was macht die gute Führungskraft aus?*

Führen verlangt mehr als eine bestimmte Methodik, „Hardware“ sozusagen. Es geht vor allem auch um Selbsterkenntnis. Nur wer seine eigenen Stärken, aber auch Schwächen kennt, kann als Führungskraft auch die Potenziale seiner Mitarbeiter erkennen und sie in ihrer Entwicklung unterstützen – was eine wichtige Aufgabe ist! Ich erlebe aber immer wieder, dass Manager sehr unsicher sind, ganz im Gegensatz zu ihrer Selbstdarstellung oder zu den Erwartungen, die an sie gestellt werden. Nicht jeder ist von sich selbst so überzeugt, wie er glauben macht. Dabei muss der Chef doch nicht auf jedem Gebiet der Beste sein, das geht auch gar nicht. Er ist derjenige, der die Richtung vorgibt. Dazu braucht er Visionen, Mut, um Entscheidungen zu treffen, und er muss vor allem kommunizieren können. Denn das gibt dem Team Orientierung.

*Sie sind Ökonom und Organisationspsychologe, haben das „Harzburger Modell“, das erstmals den kooperativen Führungsstil propagierte, weiterentwickelt und plädieren für „systemisches Führen“. Was heißt das?*

Man muss erkennen, wie eine Organisation funktioniert. Das ist wie bei einem Eisberg: 85 Prozent sind nicht sichtbar. All die Emotionen im Betrieb, Ängste oder Neid, sind nicht kontrollierbar. Wer sich selbst kennt – auch den „unteren“ Teil seines Eisbergs, die inneren Strukturen – kann besser damit umgehen. Das erst gibt Authentizität.

*Wer führt, hat Macht. Da fällt manchem ein kooperativer Führungsstil schwer?*

Vor allem in Großkonzernen hat man oft den Eindruck, dass Macht über allem steht. Aber da bleibt die Effizienz schnell auf der Strecke. Führen heißt in letzter Konsequenz eine Welt zu gestalten, zu der andere gehören wollen. Auf das Arbeitsleben bezogen heißt das: Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich die Mitarbeiter weiterentwickeln können.

*Sie lehren Personalführung an der TU München und seit letztem Jahr auch als ao. Professor an der Capital University of Economics and Business in Peking. Chinesisches Management funktioniert aber doch anders?*

Das stimmt, Chinesen haben ein ganz anderes Weltbild. Aber die Studenten im Hörsaal und die Manager in meinen Seminaren sind sehr interessiert am westlichen Managementverständnis. Offene Kritik zum Beispiel ist in China absolut tabu. Und Kommunikation läuft extrem einseitig: vom höheren zum niedrigeren Rang. Verbesserungsvorschläge finden nicht statt. Noch ist China sehr produktionsbezogen. Doch der Führungsnachwuchs beginnt zu verstehen, dass der Nährboden für Innovation und Fortschritt Kreativität und Kritikfähigkeit ist. Ich verdeutliche manchmal per Körpersprache, warum Kommunikation „von oben nach unten“ dem entgegensteht, und demonstriere, was Kommunikation „auf Augenhöhe“ bedeutet: einfach indem ich mich zu den Sitzenden hinabbeuge oder vor ihnen in die Hocke gehe.

*Wie reagieren die Studenten?*

Das haut sie vom Hocker. Diese Art des Umgangs im Geschäftsleben ist für Chinesen unvorstellbar. Aber man merkt, dass eher die politische Kaste an den alten Strukturen festhält – die jungen Manager schauen sehr genau hin, wie „westliche“ Wirtschaft funktioniert.