

stern.de - 8.8.2003 - 11:55

URL: <http://www.stern.de/campus-karriere/karriere/index.html?id=511383>

Führungsstil

Begeistern statt befehlen



© PhotoDisc

Manager klagen über zu wenig Kontinuität in schwierigen Zeiten

Deutsche Manager sind der Meinung, dass "Wahrhaftigkeit" und "Begeisterungsfähigkeit" gerade in Krisenzeiten die wichtigsten Komponenten des Führungsstils sein sollten. Autorität hat dagegen ausgedient: Nur acht Prozent von 267 befragten Managern zählen diese Eigenschaft zu den wichtigsten Charakterzügen einer guten Führungskraft. Gleichzeitig müssen sie jedoch einräumen, dass in schwierigen Zeiten der

Führungskräfte fast automatisch autoritärer werden. Dies ist das Fazit der Akademie-Studie 2003 "Führen in der Krise Führung in der Krise?" der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg.

Widerspruch zwischen Anspruch und Handeln

Für Daniel F. Pinnow, Vorsitzender der Geschäftsführung der Akademie, ist das Ergebnis Beleg für ein Umdenken im Management: "Spätestens seit der Mitte der neunziger Jahre hat sich ein Führungsstil durchgesetzt, der mehr Systeme, Prozesse und Organisationen im Blick hat als Personen und Hierarchien. Da Führung in diesem Sinne nicht qua Amt verordnet werden kann, muss sie täglich neu ge- und erlebt werden." Gerade in schwierigen Zeiten rigoros auf Autorität, "hartes Durchgreifen" und strenge Disziplin zu setzen, halten die meisten Führungskräfte für falsch. Der Aussage "Nur wer machtbewusst ist, kann führen" stimmen nur 23,3 Prozent der Befragten zu. Aber: Auch wenn die meisten Führungskräfte Autorität nicht als wichtigste Kompetenz einer Führungskraft zur Krisenbewältigung definieren, räumen doch 68,1 Prozent selbstkritisch ein, dass Führungskräfte gerade in Krisenzeiten dazu neigen, autoritärer zu führen.

Alte Bilder müssen angepasst werden

Das Führungsverständnis, das sich in den 90er Jahren entwickelt hat, muss jetzt auf den Prüfstand: "In wirtschaftlich guten Zeiten wurden Unternehmensleitbilder erstellt, Führungsleitsätze formuliert und der Unternehmenskultur ein hoher Stellenwert eingeräumt. Allerdings konzentrierte man sich damals auf Mitarbeiterbindung und Vorsprünge im oft zitierten 'War for Talents'. Jetzt hat sich der Wind gedreht. Wenn Entlassungen anstehen, kann plötzlich ein 'Kampf um Köpfe' der ganz

anderen Art entstehen", so Pinnow. Viele Unternehmen würden jetzt merken, dass ihnen mühsam erarbeitete Standards der Personalentwicklung und Unternehmenskultur nicht weiter helfen, weil sie zu zeitbezogen und ausschließlich auf Wachstum ausgerichtet waren.

So sind 59,5 Prozent der Meinung, dass sich die Anforderungen an die Führungskräfte im Zuge der wirtschaftlichen Talfahrt geändert haben. "Viele Führungskräfte stehen vor allem deshalb ratlos da, weil das Wort 'Krise' im Vokabular der neunziger Jahre keinen Platz hatte." Die Akademie-Studie belegt, dass 61,9 Prozent der befragten Manager das Gefühl haben, nicht auf neue Situationen vorbereitet zu sein. So bemängeln 63 Prozent "fehlende Kontinuität bei Zielvorgaben." Die meisten von ihnen stehen unter starker Anspannung: 63,2 Prozent fühlen sich "stark ausgelastet", 10,2 Prozent sogar überlastet. Nur ein Viertel (24,8 Prozent) empfindet die Arbeitsbelastung als "gerade recht".

Handeln gegen die eigene Überzeugung

"Viele Führungskräfte müssen sich dem Zeit- und Erfolgsruck stellen und ziehen langfristiger Personalentwicklung spontane 'Quick-and-Dirty-Lösungen' vor." Dass in Krisenzeiten öfter über Zahlen als über Gefühle gesprochen werde, sei verständlich. "Fatal ist nur, dass Führungskräfte oft gegen ihre eigene Überzeugung handeln müssen und deshalb sich selbst gegenüber an Glaubwürdigkeit verlieren. Vielleicht steht 'Authentizität' deshalb ganz oben auf der Wunschliste der Kompetenzen einer guten Führungskraft."

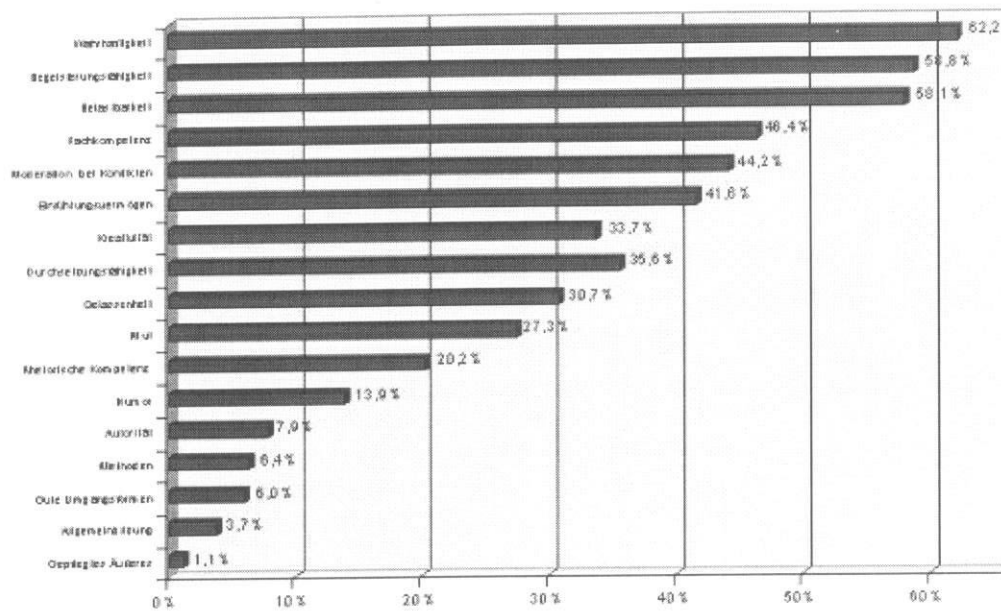
Die persönliche Kompetenz ist der Umfrage zufolge weitaus entscheidender als Branchen-Know how und Expertise: Fachkompetenz hält weniger als die Hälfte für entscheidend (47,5 Prozent), Kenntnis über neue Management-Methoden (6,5 Prozent) und Allgemeinbildung (3,8 Prozent) werden nahezu ebenso wenig Bedeutung beigemessen wie dem "gepflegten Äußeren" (1,1 Prozent).

Führen kann man lernen - aber nicht an der Uni

In der Krise ist der Chef der Umfrage zu Folge weniger als Fachmann denn als Mensch gefordert. Dementsprechend sind die befragten Führungskräfte überzeugt, dass man das "Handwerkszeug" für gute Führung nicht im Studium lernen kann, sondern sich im Führungsalltag erarbeiten muss. 92,7 Prozent sind sogar der Auffassung, dass "Manager im Studium zu wenig auf den Führungsalltag vorbereitet werden". Das heißt nicht, dass die Qualitäten einer guten Führungskraft angeboren sind die eindeutige Mehrheit (71,4 Prozent) ist überzeugt: "Führen kann man lernen."

"Führung heißt: immer wieder neu lernen"

Auch Daniel F. Pinnow ist überzeugt: "Natürlich kann man Führung lernen."



(n = 267 Führungskräfte; Auswahl von 5 Kompetenzen aus 17 vorgegebenen)

© Die Akademie

Die wichtigsten Punkte: Wahrhaftigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Belastbarkeit und Fachkompetenz.
Ganz unten: Das gepflegte Äußere

Vor allem aber heißt Führung: immer wieder neu lernen." So seien viele Führungskräfte vor allem deshalb auf schwierige Situationen nicht vorbereitet, weil ihre Führungstheorien und -modelle zu einseitig seien und keine Widersprüche zuließen.

"Dabei ist Führen ohne Widerspruch ein Widerspruch an sich!", so Pinnow: Gerade in Krisenzeiten müssten Führungskräfte oft Unvereinbares vereinbaren: "Sie sollen für Umsatz und Wachstum sorgen und gleichzeitig die Qualitätssicherung im Auge behalten; sie müssen Entlassungen aussprechen und gleichzeitig dafür Sorge tragen, dass das Unternehmensklima nicht leidet." In diesem Punkt liefert die Akademie-Studie deutliche Alarmsignale: Jeder Zweite (56,8 Prozent) muss feststellen, dass die Angst der Mitarbeiter vor Arbeitsplatzverlust den Führungsalltag erschwert. 40 Prozent stellen in ihrem Unternehmen "allgemeines Misstrauen" fest.

"Die Führungskraft ist also nicht nur als Manager, sondern vor allem als Mensch gefordert", so Pinnow: "Der Zwang zur Personalreduzierung mag zumindest teilweise auf Faktoren außerhalb des Unternehmens zurückgehen. Die Frage, wie sich die Folgen von Personalabbau, Umstrukturierungen, Erhöhung der Zielvorgaben etc. auf das Miteinander und die Unternehmenskultur auswirken, ist indes eine Frage der Führung."

Keine generelle Führungskrise

Mit der eigenen Leistung sind die deutschen Manager trotz Wirtschaftstalfahrt und veränderten Rahmenbedingungen durchaus zufrieden: Die meisten Befragten vergeben sowohl für das eigene Führungsverhalten als

auch für den Führungsstil ihres Vorgesetzten gute Noten. 88 Prozent aller Manager, die selbst Personalverantwortung tragen, sind mit ihrer Leistung als Führungskraft "zufrieden" oder sogar "sehr zufrieden".

66,9 Prozent der Umfrageteilnehmer, die an einen Vorgesetzten berichten und selbst Personalverantwortung tragen, sind mit der Leistung ihres Chefs genauso zufrieden wie mit ihrer eigenen Führungsqualität. 20 Prozent stellen sich selbst ein gutes Zeugnis aus, bemängeln aber die Führungsqualitäten ihres Chefs. Immerhin 9 Prozent üben scharfe Selbstkritik: Sie loben den Vorgesetzten, beurteilen ihre eigenen Führungsqualität aber wesentlich schlechter.

Für Daniel F. Pinnow ist die Selbsteinschätzung der Führungskräfte durchaus realistisch: "Pauschalkritik an Führungskräften ist heutzutage genauso in Mode wie die Heldenverehrung zu Zeiten der New Economy. Führungskräfte machen heute genau so viele oder genau so wenig Fehler wie vor ein paar Jahren sie sind nur folgenreicher und fallen schneller auf." So sei ein Kardinalfehler lange Zeit im Verborgenen geblieben: "Viel zu wenig haben die Unternehmen auf sorgfältige Qualifizierung des Managementnachwuchses geachtet. Wer heute in den Unternehmen eine 'Wachablösung des Managements' fordert, sollte sich bewusst sein, dass personelle Alternativen eher Mangelware sind."

Meldung vom 08. August 2003

[Print Impressum](#) | [Online Impressum](#) | [stern.de Jobs](#) | [Gästebuch](#) | [Sitemap](#) | [E-Mail](#)
[Presse](#) | [AGB](#) | [Datenschutz](#) | [Disclaimer](#) | [Online-Werbung](#) | [Print-Werbung](#)

© stern.de 1995-2003

Weitere Online-Angebote des Verlagshauses G+J:
[art](#), [BerlinOnline](#), [Börse-Online](#), [Brigitte.de](#), [Capital](#), [Eltern.de](#), [Elternforfamily.de](#),
[FTD](#), [Gala](#), [GEO](#), [Handy.de](#), [Impulse](#), [Living at Home](#), [NATIONAL GEOGRAPHIC](#),
[NEON-Magazin](#), [PM Online](#), [travelchannel.de](#), [sz-online](#), [TV TODAY](#),
[WOMAN](#), [YOUNG MISS.de](#)