

# Führungskräfte müssen Kommunikationstalente sein

UNTERNEHMEN / Multikulturelle Teams in globaler Geschäftswelt

Von Andreas Heilmann

Chefs haben es nicht leicht, wenn sie sich für einen Führungsstil entscheiden müssen. Karrieretyp mit Ellenbogen oder kumpelhafter „Mr. Niceguy“ - was wird von ihnen heute erwartet?

Sollen sie straff führen, die Mitarbeiter zu mehr Leistung anspornen oder einfach nur gute Bilanzen vorlegen? Die Anforderungen sind auf jeden Fall komplexer geworden: „Führungskräfte haben heute einen noch verantwortungsvolleren Job“, sagt Rainer Schmidt-Rudloff von der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) in Berlin. „Eine der wichtigsten Qualifikationen ist Kommunikationsfähigkeit. Das war schon immer so und gilt heute noch mehr.“

„Führung ist Kommunikation“, sagt auch Jürgen Goldfuss, Unternehmensberater und Trainer für Führungskräfte. Dieser Punkt werde in Deutschland oft unterschätzt: „Wir haben fast nur Fachführungs-kräfte“, beklagt Goldfuss. Dabei sei neben dem Fachwissen heute mindestens ebenso wichtig, dass der Chef in der Lage ist, die Gesprächskultur positiv zu beeinflussen. „Gerade heute Führungskräfte sind dabei allerdings häufig verkrampft“, hat Goldfuss beobachtet. „Dabei bestimmen sie das Betriebsklima.“ Mitarbeiter wissen seiner Erfahrung nach solche Kompetenz durchaus zu schätzen.

„Kritik muss sachgerecht geäußert werden können.“

Dass vor allem neue Chefs unter erheblichem Druck stehen, ist auch eine der Kernthesen von Michael Träm, Führungskräfte-Coach und Mitglied der Geschäftsleitung beim Beratungsunternehmen A.T. Kearney in Düsseldorf. Schon durch die Praxis, nach 100 Tagen erste sichtbare Ergebnisse präsentieren zu müssen, würden neue Vorgesetzte mit einer enormen Erwartungshaltung konfrontiert.

Der Druck sei in den vergangenen Jahren noch größer geworden, sagt Rainer Schmidt-Rudloff. So setze sich der Trend fort, dass einzelne Abteilungen

## Der Druck ist größer geworden

„Profitcenter“ werden: Auch auf den unteren Managementebenen müssen Vorgesetzte daher immer mehr Finanzverantwortung übernehmen.

Die Fähigkeit, mit Mitarbeitern zu kommunizieren, ist außerdem in ganz neuem Rahmen gefragt: „Es reicht heute nicht mehr, nur deutsche Kollegen zu führen“, sagt Schmidt-Rudloff. „Führungskräfte müssen in einer globalen Geschäftswelt multikulturelle Teams leiten und mit ausländischen Geschäftspartnern verhandeln.“ Das gelte nicht nur für Konzerne, sondern zunehmend auch für größere Betriebe aus dem Mittelstand.

Was die Führungskultur angeht, sieht auch Daniel Pinnow, Vorsitzender der Geschäftsführung der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg deutliche Veränderungen: „Den knallhart-autoritären Typ findet man heute kaum noch.“ Auch in einer Wirtschaftsflaute haben Chefs, die auf Befehl und Gehorsam setzen, seiner Einschätzung nach allenfalls vordergründig mehr Chancen.

„Sie dürfen aber auch nicht konfliktscheu sein“, betont Pinnow. „Kuschelgruppenmentalität ist völlig falsch.“ Permanent Druck auszuüben, sei allerdings der weniger effiziente Führungsstil: „Man kann gerade hoch qualifizierte Mitarbeiter nur über einen begrenzten Zeitraum zu etwas zwingen, was sie nicht wollen.“ Gute Chefs verstärkten die Leistungsbereitschaft ihrer Untergebenen und vermittelten ihnen das Gefühl, wichtig für das Unternehmen zu sein. „Führen heißt eine Welt kreieren, der andere Menschen gerne angehören wollen“, umschreibt Daniel Pinnow die zentrale Aufgabe von Vorgesetzten.

■ Literatur: Jürgen Goldfuss: Endlich Chef: was nun? Campus Verlag, ISBN 3-593-36565-0, 21,50 Euro; Jürgen Goldfuss: Trouble Shooting für den ersten Führungsjob, 3-593-36905-2, 21,50 Euro; Michael Träm: Führung braucht Zeit. Econ Verlag, ISBN 3-430-19141-6, 29,90 Euro.