

Was gute Führung ausmacht

VON VERA HERMES

Vergessen Sie Patriarchen und Gutsherren. Gehorsam und Unterordnung. Wer heute Menschen gut führen will, braucht deren Gefolgschaft. Und die ist nur zu kriegen, wenn die Führungspersönlichkeit geschätzt, respektiert und gemocht wird. Und wenn diese selbst Menschen mag, schätzt und respektiert – und ein genügendes Maß an Selbstreflexion mitbringt.

Lassen Sie uns diesen Artikel gleich mit einem richtungsweisenden Statement von Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp eröffnen: "Ich glaube, dass nicht jeder Mensch führen kann. Es gibt Menschen, die sind fantastische Mitarbeiter. Sie haben nicht den Biss, gern und damit gut zu führen. Das ist kein Manko. Diese Menschen arbeiten gut in der zweiten, dritten, vierten oder fünften Reihe, und wir können dankbar sein, dass das so ist und sie zur Verfügung stehen. Und – ganz wichtig: Diese Mitarbeiter sind nicht geknechtet und klein, sondern arbeiten sehr sinnvoll in ihrer Position."

Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp leitet das Executive Development bei der REWE Group in Köln und ist bei der über 310.000 Mitarbeiter zählenden Unternehmensgruppe für die Besetzung der Topposten zuständig, außerdem ist die gelernte Medizinerin Vize-Präsidentin des Bundesverbandes der Personalmanager in Berlin.

Heutzutage proklamieren viele Menschen, führen zu wollen, kaum jemand räumt ein, gern geführt zu werden. "Das ist hausgemachter Unsinn und eine gruselige Form der Wertung, die vielfach hierarchisch und monetär ausgeprägt ist und die Zufriedenheit als das höchste Maß außer Acht lässt", kommentiert Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp. Womit schon mal fest steht: Führungsverantwortung zu übernehmen ist schön und gut, aber wer auf einer unteren Karriereleitersprosse glücklich ist, sollte mit gutem Gewissen und gern dort bleiben – und ist keineswegs ein schlechterer Mensch. Das nur vorweg.

Kommen wir zu den Grundlagen:

Führen ist anstrengend. Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp zählt auf, was eine gute Führungskraft unter anderem mitbringen sollte: Unternehmertum zum Beispiel und Risikobereitschaft, die sich am Machbaren orientiert. Außerdem braucht sie Initiative und muss Einflüsse und Menschen integrieren können. Sie muss über Menschenkenntnis verfügen und sehr kommunikationsstark sein. Sie muss sich situativ anpassen, kreativ und veränderungs-



Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp

leitet das Executive Development bei der Kölner REWE Group und ist dort für die Besetzung der Topposten zuständig.

kompetent sein. Zudem strukturiert, berechenbar, verlässlich. Sie ist leistungsorientiert, kann delegieren und kontrollieren. Kontrollieren? "Ja", sagt Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, "kontrollieren. Aber nicht im Sinne eines Kontrollzwangs, sondern in Form von Feedback, das immer auch Wertschätzung bedeutet, weil die Führungskraft Interesse an der delegierten Arbeit zeigt und zugleich Wissen mit den Mitarbeitern teilt."

Und was noch? Loyalität. Loyalität gegenüber dem Unternehmen, zu dessen Wohle eine Führungskraft ihr Ego mitunter zurückstellen muss, und Loyalität gegenüber dem Team, vor das sie sich stets reflektiert stellen sollte. Es müsse, so Schütze-Kreilkamp, die Devise gelten: "Wer den Kleinsten von uns anzupft, zupft auch mich!"

Gute Führungskräfte scharen gute Mitarbeiter um sich, und auch das ist anstrengend, denn gute Mitarbeiter sind anspruchsvoll und stellen viele Fragen und vieles infrage – auch ihre Vorgesetzten.

Wer also nicht kritikfähig ist, hat es als Führungskraft schwer – sofern er von exzellenten Leuten umgeben ist. "Eine gute Führungskraft ist die, die um ihre Fehlbarkeit weiß und trotzdem den Mut hat, jeden Tag wieder anzutreten, und sich um ihre persönliche Weiterentwicklung bemüht", resümiert Schütze-Kreilkamp.

Nun ist das mit der eigenen Fehlbarkeit so eine Sache. Zahlreiche Menschen, die in Toppositionen aufsteigen, verlieren auf dem Weg nach oben einen Teil dessen, was sie zuvor auszeichnete – das soziale Miteinander. "Sie sitzen in ihren Vorstandsbüros und sind auf Sachthemen fokussiert. Sie hören nur noch über Dritte, was in ihrer Mannschaft los ist. Sie verlieren den Kontakt zu den Mitarbeitern und damit deren Gefolgschaft. Je weiter das fortschreitet, desto eher geben sie Befehle und die Mitarbeiter funktionieren nur noch", berichtet Professor Dr. Wolfgang Jenewein. Nun müssen Führungskräfte zwar nicht geliebt werden, aber: "Die Führungskraft der Neuzeit sollte gemocht werden, denn nur dann erzeugt sie Gefolgschaft", ist der gebürtige Münchner überzeugt.

Professor Dr. Wolfgang Jenewein ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Direktor an der Forschungsstelle für Customer Insight an der Uni St. Gallen. Er ist auf die Forschung rund um Führung, Change Management sowie die Zusammenarbeit in Hochleistungsteams spezialisiert – passend dazu erreicht ihn der Anruf von vernetzt! auf dem Trainingsgelände eines Top-Fußball-Bundesligisten, dessen Trainerteam er berät.

Die richtige Ansprache, der richtige Spirit, die richtige Motivation seien nicht nur in Fußballmannschaften sehr wichtig, sondern auch in Unternehmen, sagt er. Bei Letzteren aber würden diese Dinge vergleichsweise stiefmütterlich behandelt. Das hat seinen Grund: "Ein Fußballtrainer arbeitet primär und überwiegend mit seinen Spielern und kümmert sich darum, wer an welcher Stelle Höchstleistung bringen kann – während



Professor Dr. Wolfgang Jenewein

ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Uni St. Gallen. Er ist auf das Thema Führung spezialisiert – und berät dazu unter anderem Fußball-Bundesligisten.

ein Manager neben seinen Mitarbeitern auch Kunden, Lieferanten und Investoren im großen Umfang zur Verfügung steht", räumt Jenewein ein.

Was gute Führungskräfte auszeichnet? Sie sind authentisch, zudem in der Lage, über sich selbst zu reflektieren (womit wir wieder bei der Kritikfähigkeit wären), und sie mögen Menschen, fasst Jenewein zusammen.

Er moniert, dass das Führungsthema in vielen Unternehmen viel zu funktional und opportunistisch gesehen wird: Weil das Damoklesschwert des Fachkräftemangels über den Unternehmen schwebt, fühlen sich nun viele bemüßigt, eine "Employer Brand" aufzubauen – vielfach ohne sie inhaltlich überzeugend mit Leben zu füllen.

Das dürfte nicht lange gut gehen, denn mit der heranwachsenden Generation Y wird sich die Führungskultur dramatisch ändern. Die Generation Y – auch Millennials oder Digital Natives genannt – ist gut gebildet, weltoffen, selbstbewusst und viel weniger hierarchieorientiert und stromlinienförmig als ihre Vorgänger. Mit ihr treten Werte wie Individualität, Flexibilität, Eigeninitiative und Leidenschaft an die Stelle von Führungsprinzipien wie Disziplin, Gehorsam und Pflichtbewusstsein.

Gefragt: Mixed Leadership

VON IRIS GORDELIK



Die Frage, wer besser führt – ob Frauen oder Männer –, ist müßig. Wer Menschen heute erfolgreich führen will, kommt nicht weiter, wenn er nicht als Vorbild und Mensch akzeptiert wird. Es herrscht eine "Renaissance der Tugenden". Dies gilt für Männer wie für Frauen gleichermaßen und insbesondere in einem kundenfokussierten Berufsumfeld und einer hoch kommunikativen, modernen Arbeitswelt. Es geht nicht ums Geschlecht, sondern um Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Toleranz und emotionale Intelligenz.

In der sattsam geführten Quoten-Diskussion ploppt immer wieder die Frage auf: Wer kann's besser: Mann oder Frau? Doch diese Frage führt zu nichts. Viel wichtiger ist: Welche Führung braucht das Unternehmen, um den Herausforderungen der digitalen, globalen, dialogorientierten, schnelllebigen Welt gewachsen zu sein? Und die Antwort muss lauten: Das Unternehmen braucht die beste Führung!

Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass nicht Mann oder Frau besser führt, sondern dass diejenigen Teams am besten performen, in denen Männer UND Frauen an einem Strang ziehen. Wo in den Topetagen auch Frauen vertreten sind, läuft das Geschäft besser. Zu messen ist das nicht nur an den vermeintlich weiblich-weichen Skills, sondern auch an knallharten Faktoren wie Renditen und Unternehmenswerten.

Punktum: Männliche und weibliche Führungskultur, Prägung und Skills ergänzen sich ideal in einem gemischten Team. Wenn dann auch noch integre, wertorientierte Persönlichkeiten zusammentreffen, ist das Führungsteam perfekt.



Anja Förster und Dr. Peter Kreuz

sind hochgelobte Referenten, Berater und preisgekrönte Autoren von verschiedenen Wirtschaftsbestsellern. Ihr jüngstes Buch trägt den Titel "Nur Tote bleiben liegen. Entfesseln Sie das lebendige Potenzial in Ihrem Unternehmen".

Unternehmen, die den Führungsstil alter Schule pflegen, werden auf Dauer nicht wettbewerbsfähig bleiben können – denn die schlaunen, beweglichen, innovativen Nachwuchskräfte werden ihnen einfach davonlaufen. Nach New York oder Kapstadt, Oslo oder Shanghai, ins Allgäu oder nach Toronto – eben dorthin, wo sich ihnen Chancen eröffnen.

Hinzu kommt, dass Komplexität und Geschwindigkeit im Wirtschaftsleben weiter zunehmen werden, "und das", so Jenewein "ist mit hierarchischen Strukturen nicht zu bewältigen." Stattdessen braucht es flache und schnelle Entscheidungen, so wie bei einem Fischschwarm.

Das wird das Ende sein vom Statusgehabe jedweder Art. Dreiflügelige Fenster, das Eckbüro, die hohe Rückenlehne und der 7er BMW – "darüber können Digital Natives nur lachen", sagt Bestsellerautorin und Beraterin Anja Förster.

Statt des großen Firmenwagens, sekundiert ihr Partner Dr. Peter Kreuz, fordern die Nachwuchsführungskräfte heute ein vernünftiges Mobilitätskonzept. Während die ältere Marketinggeneration in ihrer Jugend von einem Job bei den Marketingpäpsten von Procter & Gamble geträumt und so ziemlich alles dafür getan hätte, würden viele High Potentials von heute derlei Offerten kalt lächelnd ablehnen, weil sie nicht für Küchenrollen arbeiten, sondern lieber etwas Sinnvolles tun möchten. "Die

jungen Menschen lassen sich nicht mehr beeindrucken, das zwingt uns Ältere, uns zu ändern", sagt Kreuz.

Laut einer Umfrage von Förster & Kreuz schätzen Führungskräfte, dass Mitarbeiter derzeit rund 50 bis 55 Prozent ihres Potenzials in die tägliche Arbeit einbringen. Eine erschreckend niedrige Zahl. Gut die Hälfte ihres Potenzials, ihre Leidenschaft und Kreativität, leben die Mitarbeiter offenbar in ihrer Freizeit aus, weil in den Unternehmen Strukturen und Prozesse herrschen, die beides im Keim ersticken.

Wenn nun eine Führungskraft nur zehn Prozent mehr aus jedem Mitarbeiter herausholen könnte, wäre beiden gedient: dem Mitarbeiter, weil er seine Fähigkeiten unter Beweis stellen kann, und dem Unternehmen, das von eben diesen Fähigkeiten profitiert. Führungskräfte müssen also ein Umfeld ermöglichen, in dem Mitarbeiter sich entfalten und im Idealfall über sich hinauswachsen können.

Anja Förster hat ein schönes Bild für die Rolle der modernen Führungskraft: "Sie ist", sagt sie, "ein sozialer Architekt. Er hat den Überblick, er kennt den Bauplan, aber er schaut nicht auf andere Gewerke hinunter, sondern bringt jeden dazu, sein Bestes in das gemeinsame Bauwerk einzubringen."