

Der Messias im Eckbüro

Führungskräfte, die ihre Rolle ideal ausfüllen, steigern die Produktivität ihrer Mitarbeiter und heben die Stimmung in der Belegschaft. Aber was macht einen guten Chef eigentlich aus?

VON LEA HAMPEL UND
ANGELIKA SLAVIK

Als Hans Schlipat sich das erste Mal ausführlich mit moderner Führung befasste, hat er das „nicht wirklich ernst genommen“. Das werde er sich höchstens mal anhören, dachte er, als er mit seinem Geschäftspartner eine systemische Ausbildung begann. Drei Jahre und etliche Seminare später denkt er mit Unbehagen daran zurück, dass er das anfangs auf die leichte Schulter genommen hatte. „Wir sind schnell demütig geworden und haben begriffen: Anders zu führen, dahin führt ein steiniger Weg“, sagt der Headhunter, einer der drei Geschäftsführer der Personalberatung Rochus Mummert.

Gute Führung definiert Schlipat mittlerweile so: Die Führungskraft kann die Perspektive des Unternehmens einnehmen – und sie von ihren eigenen Befindlichkeiten trennen. Eine ideale Führungskraft sei eben kein „Vorgesetzter“, sondern werde von den Mitarbeitern getragen, weil sie denken und der Firma hilft, besser zu werden. Der wichtigste Punkt dabei: Offenheit. Gegenüber den Mitarbeitern, vor allem aber gegenüber Einflüssen von außen. „Es geht darum, über Fragen zu führen“, sagt Schlipat. Zuhören ist für ihn „Kern jeder Führungsarbeit“.

Fragen stellen statt Antworten geben, zuhören statt zu reden – das war nicht immer das Ideal eines guten Chefs. Lange Zeit seien vor allem deutsche Firmen anders geprägt gewesen, sagt Schlipat: „Die hatten eine ganz klare Hierarchie, geprägt durch ihre Ingenieurs-Orientierung, auch mit der klassischen Meisterstruktur, wo die An-

sagen immer von oben kamen“, sagt Schlipat. Mittlerweile hat sich das verändert: Schlipat führt das darauf zurück, dass sich einzelne Firmen, ganze Branchen und das Wirtschaftsgeschehen insgesamt schneller verändern. „Die Halbwertszeit des Wissens einer Führungskraft ist heute viel kürzer“, sagt Schlipat. „Ein Angriff auf das eigene Geschäftsmodell kann von überall auf der Welt und aus jeder Ecke kommen.“

Nun könnte man meinen, diese Erkenntnis sei längst in der Wirtschaft angekommen. Und: Offenheit gegenüber Veränderung müsse längst zu moderner Führung gehören. Aber Führungstechniken gehören noch immer nicht zum klassischen BWL-Studium. Und Führungskräfte besuchten heute zwar Coachings und Trainings. Doch oft, beobachtet Schlipat, bleibe es bei Lippenbekenntnissen: Man kennt die Theorie und scheitert in der Praxis.

Sie besuchen brav das Seminar, am Ende scheitern sie an der Wirklichkeit

Denn selbst wenn Einzelne neue Erkenntnisse für ihren Arbeitsalltag gewinnen, können sie diese in den bestehenden Strukturen oft nicht umsetzen. „Vor allem in anonymen Großkonzernen gilt leider immer noch oft: Wer anders denkt, wird aussortiert.“ Schlipat arbeitet viel mit Familienunternehmen. Hier beobachtet er eine Herangehensweise, die seiner Meinung nach auch manchem Großkonzern guttun würde: „Dienende Führung“ nennt er das. Eine Führung, die auf langfristigen Erfolg der Firma, nicht auf kurzfristigen Erfolg des Einzelnen ausgerichtet ist.





Aber wie kann das klappen?

Monika Scheddin arbeitet als Coach für Führungskräfte. Sie sagt, ein idealer Chef sei nicht zwangsläufig auch ein unkomplizierter Vorgesetzter. Auch wenn Mitarbeiter es angenehm fänden, wenn der Boss vom Urlaubsantrag bis zur Gehaltserhöhung alle Anliegen freundlich abnicke, mache sie ein fordernder Vorgesetzter auf die Dauer glücklicher: „Wer Mitarbeiter gleichermaßen fordert und fördert, ermöglicht ihnen, ihr Leistungspotenzial erst richtig auszuschöpfen“, sagt Scheddin. „Und nichts gibt Menschen mehr Zufriedenheit und mehr Selbstbewusstsein als das Wissen um die eigenen Fähigkeiten.“

Scheddin, die auch die „Woman's Business Akademie“ leitet, sieht vor allem zwei Eigenschaften als entscheidend an für moderne Führungskräfte: Das Wichtigste sei die Kommunikationsfähigkeit. Betrachte man die durchschnittliche Zusammensetzung des Personals in einem Unternehmen, arbeite nur eine Minderheit vollkommen selbständig und eigenverantwortlich, sagt Scheddin. Der Rest erwarte, dass ihre Vorgesetzten Aufgaben für sie definieren und die Hintergründe erläutern. „Je besser eine Führungskraft das kann, desto besser sind die Leistungen der Mitarbeiter.“

Und die zweite zentrale Qualität? Scheddin nennt sie „Berechenbarkeit“. Dazu gehöre, bei Entscheidungen einer klaren, nachvollziehbaren Linie zu folgen, und seine Launen im Griff zu haben. „Jemand, der ohne Vorwarnung ausrastet, ist ungeeignet“, sagt Scheddin. Schlechte Laune an jedem Montagmorgen sei dagegen kein Problem: „Darauf können sich Mitarbeiter gut einstellen – das ist schließlich auch eine Form von Berechenbarkeit.“