

SM 140223 (PM 0409)

## Charakter und Führungsfähigkeit



Karl Schlecht  
Stiftung

qualitativ ? – innovativ ? – leistungsbereit ? – flexibel ? – kompetent ? – wertebewusst ?

Q:\SM\SM-140223\SM 140223 Charakter.doc

Zuvor PM 04091#Stand: 041124KS>041126ks>140315stk

Ergänzung zu BUL 11

s.a. [PM-06062 Principles](#); PM 05005-hiring people, PM-04099-years End reminder

=

PM Wissensstoff zur Frage...entspricht „der“ unseren Werten“...

## Charakter und Führungsfähigkeit Die innere Bindung der Mitarbeiter durch Vorbilder

Klaus R. Schulz in der FAZ vom 22. 11. 2004

MEERBUSCH, 21. November. Nach dem kläglichen Versagen von Management-by-Konzepten besann man sich in den Vereinigten Staaten auf den arg vernachlässigten **Leistungserbringer, den Menschen**. Das Veranlassen von Unterstellten zum Mit-denken, Mitarbeiten, Mitunternehmen kennzeichnete den Übergang zu einem Bündel von Maßnahmen, für die, unter einem gemeinsamen Dach angesiedelt, die Bezeichnung Leadership geprägt und neu interpretiert wurde.

Ergänzt um rein verwalterische Unternehmensaktivitäten, das Management, hätte Leadership auch hierzulande in der Abkehr vom antiquierten Weisungs-, Gehorsams- und Überwachungssystem wie dem Abbau eines Wusts von Bürokratie resultieren müssen.

Weit gefehlt, denn Misstrauen, Machtstreben, Mangel an Initiative, an Mut und Status-quo-Denken verhinderten dies. Infolge von Umsatz- und Gewinneinbrüchen blieb es bei der unentwegten Suche nach Erfolgsrezepten.

So fand zum Beispiel die Autobiographie **„Man muss kein Held sein“** des amerikanischen Generals Norman Schwarz-kopf, Befehlshaber der alliierten Streitkräfte im Golfkrieg, bei deutschen Führungskräften rasch Absatz. Offensichtlich wurden jedoch **Teile des Buches unterbewertet oder ignoriert, so Beistand, Ermutigung zur Generierung und Bewahrung von Zusammenhalt auf allen Ebenen**, vom Kommandeur bis herunter zum einzelnen Soldaten.

Jahrelang wurde versäumt, sich auf verändernde Marktsituationen einzustellen **in Weiterbildung und Umschulung von Personal zu investieren**. Die Folgen: Konzentration auf das Kerngeschäft von gestern, Freisetzung von Personal, Demotivation und Irritation von Belegschaftsmitgliedern.

Mit derartigen Maßnahmen und Status-quo Verharren werden keine Märkte erobert oder gehalten. Die Ergebnisse verfehlter Unternehmenspolitik **und Disziplin**.

Leadership wird direkt oder indirekt praktiziert. Direktes Leadership bezieht sich auf den eigenen Verantwortungsbereich und die direkt Unterstellten.; indirektes Leadership auf den eigenen Verantwortungsbereich und übergreifend auf die nachgeordneten Bereiche.

Erstreckt sich Leadership auf den eigenen Bereich und mehrere darunter angesiedelte Ebenen, so praktiziert die betreffende Führungskraft sowohl direkte als auch indirekte Leadership.

**Voraussetzung dafür sind die Befähigung und Ermächtigung der Unterstellten, der Einsatz situations-angepasster Führungsstile, einleitender und begleitender Führungsmittel.**

Verfasst nach den Regeln der PORGA 880818  
Issued according to PORGA 880818

### **Am Anfang des Leadership-Prozesses steht die Vision.**

Mittels der Vision - einer sinnmachenden optischen oder zumindest gedanklich projizierten Vorwegnahme von Geschehen - werden Strategie, Operationen und taktisches Vorgehen konzipiert. Die Grundregeln für Senior Leadership wurden bereits vor etwa 2500 Jahren durch den **chinesischen** Militärstrategen Sun Tzu herausgelegt. Seine Prinzipien und Studien fanden über die Jahrtausende hinweg immer wieder Beachtung, wurden zur Grundlage von Handlungen und Unterlassungen. Auch Mao Tse-tung bediente sich ihrer mit Erfolg.

### **Führungsfähigkeit beruht in hohem Masse auf *charakterlichen* Eigenschaften.**

Merkmale starken Charakters sind

- **Achtung vor dem Nächsten und**
- **Achtung von traditionellen Werten,**
- **Selbstdisziplin,**
- **Willensstärke,**
- **Anständigkeit und**
- **Verantwortungsgefühl .**

Unterstellte stufen ihre Vorgesetzten deren Charakter entsprechend ein. Sie merken schnell, wer als entscheidungsfreudig oder unentschlossen, verlässlich, loyal oder gar skrupellos zu werten ist, ziehen ihre Schlüsse, verhalten sich entsprechend.

Schon Goethe sagte: **Was wirken soll muss Charakter haben** – das gilt besonders bei Führungskräften, denn gute Führung und richtig zu entscheiden sind der entscheidende Erfolgsfaktor.

**Warum werden Bewerber für eine Führungsposition eigentlich kaum auf ihre charakterlichen Eigenschaften hin beurteilt,?**

**Sind Leistung und Bewährung anderorts** oft für die Einstellung Ausschlag gebend? Dafür bei mindestens 2 vorherigen Chefs hinsichtlich charakterlichen Eigenschaften erkunden !

Oder ist allein die Höhe der Renditeerwartung der entscheidende Faktor für eine Personalinvestition?

**Selten wird berücksichtigt, wie ein Kandidat oder eine Kandidatin zu den vorhandenen Führungskräften passt.**

Negative Streitkultur, Unentschlossenheit, Parteienbildung, lange Entscheidungswege, Langatmigkeit, Spitzfindigkeiten und rhetorische Bravourstückchen sind in Unternehmen **fehl** am Platz. Dort ist der Erfolg recht oft davon abhängig, welcher hoher Grad von Harmonie unter den Mitgliedern eines Führungsgremiums zu verzeichnen ist.

Die Zeiten, in denen die Kruppianer, Mannesmäner, Banker, Postler und Bahner in hohem Ansehen standen, sind längst vorbei.

**Von innerer Bindung der Beschäftigten an ihr Unternehmen ist selten etwas zu spüren.**

**Wie kürzlich bekannt wurde, bekannten sich, einer Umfrage unter 2700 Arbeitnehmern aus sieben europäischen Ländern zufolge, mehr als die Hälfte der Befragten nicht zu ihrem Arbeitgeber.**

**In Deutschland, so hieß es, schämten sich gar fünfzig Prozent der Befragten seiner.** Muss man sich da nicht fragen, ob die nachlassende Bindung an den Arbeitgeber sich nicht auch nachteilig auf die Leistung, die Qualität des Erzeugnisses auswirkt, somit zu Umsatz- und Ertragseinbußen führt?

*Der Autor ist Inhaber der KRS Unternehmenberatung in Meerbusch.*

---

Ergänzung - wiederum in der FAZ (vom 13. 11. 2004):

## **Ohne Lob kein Engagement**

Fast neun von zehn Arbeitnehmern in Deutschland verspüren keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit (87 Prozent), 69 Prozent der Beschäftigten machen lediglich Dienst nach Vorschrift, und 18 Prozent haben die innere Kündigung bereits vollzogen.

Dies ist das Ergebnis des „Engagement Index 2004“, einer Untersuchung zum Grad der emotionalen Gebundenheit am Arbeitsplatz des Marktforschungsinstituts Gallup.

Der gesamtwirtschaftliche Schaden aufgrund hoher Fehlzeiten und niedriger Produktivität, der sich durch das derzeitige Engagement-Niveau in Deutschland ergibt, sei mit etwa 245 Milliarden Euro erheblich, heißt es in der Studie.

Das Ergebnis sei nicht als generelle Schelte in Richtung Arbeitnehmer zu verstehen. **Arbeit besäße für die Mehrheit der Befragten einen hohen Stellenwert im Leben. Das Problem gehe auf schlechte Unternehmensführung zurück. Anerkennung und Lob für gute Arbeit werden danach in deutschen Unternehmen selten ausgesprochen. Die Folge sei eine geringere Motivation.**

Mehr unter: [www.gallup.de](http://www.gallup.de) (gwh.)

---

*LOB: ? kann dumm machen*

*Besser....*

*Spezifische Anerkennung geben für aktuelle Leistungen oder Verhalten*