

Die Unternehmen richten so stark wie noch nie ihren Fokus auf das Thema Führung. Gesucht ist **ein neues Verständnis in unsicheren und komplexen Zeiten**. Die Herausforderungen sind groß, das Potenzial riesig, die Noten für die Führungskräfte aber schlecht.

Bye, bye, einsame Helden

Das müssen tolle Chefs sein. Auf der Karriereseite von **Aldi Süd** kann man unter dem Punkt Führung lesen, dass die Vorgesetzten dort die Gabe haben, sich so exakt in die Mitarbeiter hineinzusetzen, als würden sie selbst den Job machen. Das „besondere Einfühlungsvermögen zeichnet alle unsere Führungskräfte aus“, steht da. Und zu den Grundsätzen des Handelns bei Aldi Süd gehört unter anderem „Lob und Anerkennung für gute Leistungen“.

In den Medienberichten, die über den Discounter zuletzt erschienen sind, klingt das ein bisschen anders. Wenig ist da von Einfühlungsvermögen die Rede, eher von einer mitarbeiterfeindlichen Unternehmenskultur. **Andreas Straub, ein ehemaliger Aldi-Manager**, hat genau darüber ein Buch geschrieben und spricht davon, dass Schikanen und massiver Druck bei Aldi Süd Alltag seien. „Das System lebt von totaler Kontrolle und Angst“, sagte er in einem Interview mit **Spiegel Online**.

Was kommuniziert und was tatsächlich gelebt wird, sind eben doch zwei verschiedene Dinge. Ein Extremfall, sicherlich. Dennoch kann man durchaus konstatieren: In deutschen Unternehmen gibt es in Sachen Führung Verbesserungsbedarf. Zahlreiche Studien legen das nahe. Wenn Mitarbeiter unmotiviert sind oder innerlich gekündigt haben, hat das nicht selten mit den Vorgesetzten zu tun. So kommt eine Studie der Talent-Management-Beratung **DDI** zu dem Ergebnis, dass vielen Führungskräften elementare Fähigkeiten im Umgang mit ihren Mitarbeitern fehlen. Die-

se Chefs fragen ihre Mitarbeiter zum Beispiel nie nach ihren Ideen. Sie wollen Probleme lieber selbst lösen als den Mitarbeitern zu helfen, die Probleme eigenständig anzugehen. Sie geben kaum Leistungsrückmeldung und erkennen die Leistung des Teams nicht angemessen an. Das sagen zumindest die befragten Mitarbeiter. Die Mehrheit von ihnen würde nach eigenen Angaben unter ihrem jetzigen Chef 20 bis 60 Prozent produktiver arbeiten, wenn dieser so gut wäre wie der beste ihrer Laufbahn.

Bloßes Lippenbekenntnis

Oftmals wird über schlechte Führung im Unternehmen hinweggesehen. Das geht aus einer Studie der **Fachhochschule Osnabrück** hervor, die unter anderem unter HR-Vorständen und Personalleitern durchgeführt wurde. Danach zeigt man sich in zwei Drittel der Unternehmen tolerant gegenüber vorhandener Schwächen im Führungsverhalten eines Managers – wenn das operative Ergebnis stimmt. Zudem spielt gutes Führen in **Zielvereinbarungen** allenfalls eine untergeordnete Rolle. Das Thema Führung: in vielen Unternehmen ein bloßes Lippenbekenntnis.

Manche Firmen, deren Geschäftserfolg vor allem auf niedrigen Kosten basiert und die nicht so sehr auf das Know-how der Mitarbeiter angewiesen sind, setzen auf eine **kontrollorientierte Führung**. Das ist ein Trend. Der andere Trend hingegen ist stärker. Und der heißt: **mehr Eigenverantwortung** für die Mitarbeiter. Es tut sich durchaus was in Sachen Führung, wenn auch nur lang-



»Das Managen von Vielfalt ist eine der größten Herausforderungen.«

Uwe Loof, Norddeutsche Landesbank

sam. Das ganze Thema hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Im **HR-Report 2011** der Beratung **Hays** und des **Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE)** nannten Personal- und Führungsverantwortliche als wichtigstes HR-Handlungsfeld: „die Führung im Unternehmen stärken und ausbauen“.

„Die Unternehmen haben erkannt, dass die Qualität der Führung ein Wett-

bewerbsvorteil ist“, sagt **Thomas Belker, Managing Director Corporate Human Resources bei Obi**, „da vollziehen sich gerade Veränderungen und sie müssen sich auch vollziehen.“

Die Anforderungen an die Führungskräfte sind riesig geworden. Knapper werdende Ressourcen und ein Tagesgeschäft, das kaum Zeit zum Innehalten und für langfristige Strategiefragen lässt, prägen den Alltag. Ohnehin können die Manager nur einen kleinen Teil ihrer Arbeitszeit den Mitarbeitern widmen.

Dynamische Entwicklung

Auf der anderen Seite nimmt die **Komplexität** zu. Technologische Entwicklungen vollziehen sich immer schneller, Unternehmen werden internationaler, die Zahl der relevanten gesetzlichen Normen wächst. Verstärkt kommt die Konkurrenz auch aus den Schwellenländern, der Wettbewerb wird intensiver und Vorhersagen schwieriger. Was wird aus Griechenland? Und was aus dem Euro? Gibt es bald eine Inflationskrise? Wie geht es im Nahen Osten weiter?

Politische Konflikte, knapper werdende Ressourcen, Währungsspekulationen, alles ist ineinander verweben und verstärkt die allgemeine Unsicherheit. Und gleichzeitig verlangen die Bürger eine **stärkere Beteiligung**. **Stuttgart 21** und der Aufstieg der **Piratenpartei** lassen grüßen. Solche gesellschaftliche Entwicklungen schwappen in die Unternehmen, und eine andere Entwicklung ebenso: Wir bewegen uns nämlich in einer Gesellschaft, die sich immer stärker ausdifferenziert, eine Gesellschaft, die von **Vielfalt** geprägt ist.

Vielfalt ist auch eines der großen Themen in den Unternehmen. „Früher hatten wir noch stärker Monokulturen“, sagt **Uwe Loof, Bereichsleiter Personal bei der Norddeutschen Landesbank (Nord LB)**. Heute existierten in den Unternehmen unterschiedliche Wertesysteme, Altersklassen und soziokulturelle Hintergründe. „Das Managen von Vielfalt ist eine der größten Herausforderungen“, betont der Personalchef, „Generation Y, Frauen, Best Ager, Migranten – alle Phänomene passieren gleichzeitig.“

Bereits innerhalb eines kleinen Projektteams kann sich eine große Vielfalt zeigen. Unterschiedliche Charaktere, Fachrichtungen, Kulturen – die Teams



»Die Unternehmenssysteme sind immer noch sehr starr und linear.«

Stefan Laebe, Insights Group

sind mittlerweile in vielen Unternehmen international und interdisziplinär zusammengesetzt und müssen virtuell geführt werden. „Führungskräfte sollten hier als Integrator fungieren“, sagt **Anne Grobe, Leiterin Führungskräfteauswahl und -entwicklung bei Unilever Deutschland, Österreich und Schweiz**.

Der Konsumgüterkonzern hat sich 2010 ein Nachhaltigkeitsprogramm verordnet. Das Unternehmen will nachhaltig wachsen. Wobei die Betonung auch auf „wachsen“ liegt. Der Leistungsanspruch ist hoch. Die fünf Kompetenzen, die das Kompetenzmodell bilden und die sich aus der Strategie ableiten, beeinflussen auch das neue Führungsverständnis. Unter anderem gehört „**Handlungsorientierung**“ dazu, heißt: Nicht lange reden, schnell umsetzen.

Das Business bleibt hart

Die Unternehmen in Deutschland wollen von ihren Führungskräften, dass sie noch unmittelbarer auf sich verändernde Herausforderungen reagieren. Gleichzeitig gilt der Blick den Innovationen, die für den Geschäftserfolg unabdingbar sind, was jedoch auch **Innovationsdruck** bei den Managern hervorrufen kann. Wenn also von einer neuen Führung die Rede ist, die mehr Freiraum lässt, ist das keine Folklore. Das Business bleibt hart. Der Personalchef

der Nord LB, Uwe Loof, hat wohl gar nicht so unrecht, wenn er sagt, die negativen Äußerungen über Führung, die man auf den Fluren der Unternehmen öfter hören könne, würden schnell mal geäußert. „Weil manche Mitarbeiter oft nicht die Kräfte sehen, die dahinter wirken.“

Führung ist immer auch „ein Management von Enttäuschungen“, sagt **Dieter Frey, Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München**. Denn wo es einen permanenten Umgang mit suboptimalen Bedingungen gebe, also Ressourcenknappheit, entstünden selbstverständlich viele Enttäuschungen.

Wenn dann noch schlecht geführt werde, weil Führungskräfte zu **wenig Menschenkenntnis** und keine Sensibilität haben, weil sie zentrale Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, aber auch bestimmte Grundfertigkeiten wie beispielsweise Zuhören oder Fragen stellen nicht verinnerlicht haben, dann sei es nachvollziehbar, dass die Mitarbeiterführung oft schlechte Noten bekäme, betont Frey.

Und dann muss man fragen: Nach welchen Kriterien kommen Mitarbeiter eigentlich in Leitungsfunktionen? Es wird in der Regel immer noch zuerst auf die **Fachlichkeit** geschaut. **Haltung** und **Einstellung** sollten jedoch mehr zählen. Das ist die Meinung von Uwe Loof. „Unser Problem ist der Auswahlprozess von Führungskräften“, sagt er.

Hinzu kommt, dass das Führungsmodell immer noch das **klassische Karrieremodell** ist. Viele ergeben sich, wenn sie aufsteigen wollen, quasi in ihr Schicksal der Führungslaufbahn, obwohl sie vielleicht gar nicht dazu geeignet sind. Loof bewertet alternative Entwicklungsmöglichkeiten für Spezialisten und Projektleiter deshalb positiv. Dadurch wür-

Was hat sich verändert?

Die Kompetenzfelder der Führungskraft im 21. Jahrhundert

Kompetenzfelder	In der Vergangenheit haben Führungskräfte:	Führungskräfte von heute sollten:
Reflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Fehler begangen, die auf ein übersteigertes Vertrauen in die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten zurückzuführen waren. 	<ul style="list-style-type: none"> • ihre Kenntnisse und Fähigkeiten kennen und aktiv daran arbeiten, deren Grenzen zu erweitern.
Werteorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • kaum Interesse für die wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Situation gezeigt. 	<ul style="list-style-type: none"> • ihren eigenen Erfolg fördern, indem sie bei ihrem Handeln auch an das übergeordnete Wohl denken.
Umgang mit Vielfalt	<ul style="list-style-type: none"> • die Tatsache, dass die Belegschaft vielfältig zusammengesetzt und die Wirtschaft globalisiert ist, lediglich zur Kenntnis genommen. 	<ul style="list-style-type: none"> • grundlegende Unterschiede respektieren, beispielsweise in Bezug auf das Geschlecht, das Alter, die ethnische Herkunft, die Nationalität und persönliche Ansichten und diese Unterschiede positiv ausnutzen.
Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> • ihre Kreativität hauptsächlich auf die Erhaltung des Status Quo konzentriert. 	<ul style="list-style-type: none"> • ihre Grundannahmen permanent einer kritischen Überprüfung unterziehen, um auf neue Gefahren und Möglichkeiten reagieren zu können.
Mensch	<ul style="list-style-type: none"> • ihre Mitarbeiter primär durch Anreize und rationale Argumente motiviert. 	<ul style="list-style-type: none"> • ihre Mitarbeiter durch enge Beziehungen motivieren, die auf beiderseitigem Vertrauen basieren.
Business	<ul style="list-style-type: none"> • dem kurzzeitigen Erfolg fast alles untergeordnet. 	<ul style="list-style-type: none"> • flexibel sein und mutige Entscheidungen treffen, um den langfristigen Erfolg zu sichern.

Quelle: In Anlehnung an die Studie von AchieveGlobal, „Die Führungskraft im 21. Jahrhundert“, 2011

den die Betroffenen nämlich stärker gezwungen, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, ob man den Führungsweg wirklich gehen wolle, sagt er. Noch sind solche Karrierewege in den Unternehmen aber selten anzutreffen.

Letztendlich geht es bei dem Thema Führung für die meisten Unternehmen schlicht um ihre **Wettbewerbsfähigkeit** – in einer Welt, die komplex und weniger planbar geworden ist. Wie sehen wir als Unternehmen heute Führung? Und wie sollten wir sie sehen? Das sind die Fragen, die wichtig werden. Es geht nicht nur um den Einzelnen und seine Fertigkeiten. Der Manager muss sich in einem System bewegen, das sein neues Verständnis von Führung unterstützt. „Einer komplexen Welt kann man nur mit einem komplexen, flexiblen und differenzierten System begegnen, nicht mit einem einfachen“, sagt **Stefan Laebe**. Er ist **Geschäftsführer des Beratungs- und Trainingsunternehmens Insights Group**. Seiner Ansicht nach funktionieren die alten Führungsmodelle auf Basis von Zielen, Plänen und Kontrolle nicht mehr. Heute ist die Eigenverantwortung des Einzelnen mehr denn je notwendig, um das Unternehmen beweglich zu halten. „Die Unternehmenssysteme sind immer noch sehr starr und linear. Es herrscht ein statisches ‚Wenn-Dann-Denken‘. Das passt

nicht mehr in die Zeit“, sagt er. Die heutige Zeit verlange schnelles, agiles Handeln und Reagieren. Das falle einem streng funktionalen, hierarchischen System, das wenig anpassungsfähig ist, schwer, betont Laebe. „Führung muss einen **permanenten Wandel** bewältigen. Das braucht eine **vertrauensvolle Zusammenarbeit**.“

Und wo sich ständig Veränderungen vollziehen, muss man mit viel Ungewissheit leben. Man muss sie als Führungskraft zusammen mit seinem Team aushalten und mit ihr umgehen lernen. Sie lässt sich nicht durch feste Systeme und viel Planung bändigen, sondern durch Offenheit für nicht vorhersehbare Ereignisse. **Andreas Lukas** spricht in seinem Buch „Abschied von der Top-Down-Kultur“ davon, dass von Managern in Zukunft **Chaos-Fähigkeit** verlangt wird. Wobei Chaos bei ihm eine positive Bedeutung hat. Im Chaos des Umbruchs „entfaltet sich menschliches Potenzial“.

Handeln reflektieren

Nach Meinung von Stefan Laebe könnten die **Personaler** in den Unternehmen diejenigen sein, die Veränderung und Zusammenarbeit ermöglichen. Doch HR beschäftigt sich immer noch mehr mit Personaladministration als mit echter Personalentwicklung, sagt er.

Personalarbeit sollte weniger auf Beurteilung ausgerichtet sein, sondern die Führungskräfte darin unterstützen, das eigene Handeln in komplexen Systemen zu reflektieren. „Man muss **Lernprozesse** in Gang setzen und nicht Qualifizierungsprozesse.“ Es geht darum, Veränderungen im Denken und Verhalten ins tägliche Handeln zu bekommen.

360-Grad-Feedback, Besetzungskonferenzen, Assessment Center – der Instrumentenkasten ist bei den meisten Unternehmen gut bestückt, auch **Coaching** ist weit verbreitet. Doch ob das alles reicht, da haben selbst Personalmanager Zweifel. „Ich glaube nicht, dass das die richtigen Messgrößen sind. Es muss ein **gemeinsames Verständnis** von Führung bestehen“, sagt Uwe Loof.

Die meisten Personaler sehen die Führungskraft inzwischen als **Teamplayer**. „Heute kann ich die Teams nicht mehr führen, indem ich einsam eine Entscheidung treffe und die gar nicht begründe“, sagt Thomas Belker von Obi, „die Entscheidungen müssen vom Team verstanden werden oder soweit wie möglich vom Team erarbeitet worden sein.“ Man könne sich Einzelentscheidungen gegen oder ohne Beteiligung des Teams heute nicht mehr erlauben, weil sie dann nicht mitgetragen werden würden, so der Personalchef. Die Führungskraft muss in der Lage sein, Men-

Foto: Privat

schen zu überzeugen. Dem Team muss auch klar sein, welchen Beitrag es zum Großen und Ganzen beisteuert – jenseits von Incentivierungen. Was vom alten Modell bleibt, sind die Ziele, die Kontrolle verliert an Bedeutung. „Den Mitarbeitern wirklichen Freiraum zu lassen, das ist neu“, sagt **Frank Schabel** von der **Personalberatung Hays**. „Die Führungskraft greift nur ein, wenn etwas aus dem Ruder läuft.“ Denn obwohl Manager neue Funktionen wie die des Coachs oder des Moderators haben, bleibt die **Entscheidungskompetenz** in letzter Instanz bei der Führungskraft. „Die Entscheidung muss jedoch klar kommuniziert werden“, sagt Schabel.

Gemeinsame Perspektive

Jedoch nicht in jeder Situation hat die Führungskraft eine Leitungsfunktion. Bei Unilever bewegen sich die Führungskräfte mittlerweile in verschiedenen Teams. In einem ist man der Leiter, in einem anderen Teil der Mannschaft. Es gilt zwischen **verschiedenen Rollen** zu wechseln. „Das ist ein langer Veränderungsprozess, der durch systematische Programme unterstützt wird. Hier kann HR einen Mehrwert liefern“, sagt Anne Grobe von Unilever.



»Man sollte zu einheitlich übergreifenden Zielen kommen.«

Thomas Belker, Obi

Vieles ist im Fluss, das Umfeld, in dem die Führungskraft agiert, ist von Ambiguität geprägt. Gerade das macht die Zusammenarbeit so wichtig, und wo Menschen zusammenarbeiten, wird die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur **Empathie** entscheidend. Denn Führung gelingt dann, wenn sie von Professionals gestaltet wird, die den anderen Menschen nicht einfach zumuten, wie sie die Welt sehen und fühlen, sondern „immer wieder neu nach gemeinsamen Perspektiven suchen“, wie **Rolf Arnold, Pädagogik-Professor an der TU Kaiserslautern**, betont. Das, was er und der Berater Stefan Laebe fordern, nämlich die Stärkung der Selbstreflexion, findet schon statt in den Unternehmen. Es sind wenige und es ist erst ein Anfang, aber man kann den Trend ausmachen.

Bei Obi haben viele Führungskräfte beispielsweise einen 3-Tages-Workshop durchlaufen, in dem Eigenreflexion das große Thema war. „Das hat es in dieser Intensität bei uns vorher noch nicht gegeben“, sagt Personalchef Belker. Dabei ging es um eine **persönliche Standortbestimmung** des Einzelnen, das Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen, um von da aus in eine **Gruppenreflexion** zu kommen: „Was sind die Gemeinsamkeiten und was sind die Unterschiede, die wir als positive Unterschiede erleben und die uns die Möglichkeit geben, Ressourcen ganz unterschiedlich zu steuern?“

Bei Obi zielen auch die Seminarangebote in der Mehrheit auf die weicheren Faktoren: Zusammenarbeit, Ressourcenmanagement oder Kommunikation. „Da haben wir uns deutlich entwickelt im Vergleich zu den Jahren davor.“

Führung muss heute dafür sorgen, dass sich die Potenziale der Teammitglieder bestmöglich entfalten. Rolf Arnold spricht von der Führungskraft als professionellen **Beziehungs- und Teamentwickler**. Die Zeit der einsamen Helden ist vorbei.

Neben der Selbstreflexion sollte sich eine Führungskraft auch von Werten leiten lassen. **Authentizität** und Glaubwürdigkeit sind hier gern genutzte Begriffe. Wichtiger aber ist ein Wertekanon, den sich das Unternehmen als Ganzes gibt und mit dem der Manager sein Handeln legitimieren kann.

Die Unternehmen verändern sich, kleinere Firmen mit einem hohen Anteil an Wissensarbeitern sind naturgemäß weiter bei der Etablierung einer Kultur, die aufgrund von Dynamik und Veränderung notwendig ist. Frank Schabel

spricht von einem Flickenteppich. Bei großen Konzernen gehe es noch sehr traditionell zu, da sie von vielen Prozessen und Standards und mehreren Hierarchieebenen geprägt seien. „Es ändert sich erst langsam.“

Modelle von gestern

Und wenn sich ein Unternehmen auf ein neues Führungsverständnis einigt, wäre es nicht konsequent, die **Vergütungsmodelle** ebenfalls neu auszurichten? Denn so schnell kann man die vereinbarten Ziele und damit die Vergütung für die einzelne Führungskraft oft gar nicht anpassen, wie es aufgrund von neuen Entwicklungen erforderlich wäre. Deshalb kommt es in den meisten Unternehmen immer wieder zu Anpassungen am Ende der Zielperiode, weil die Ziele gar nicht erreichbar waren oder sich etwas Neues aufgetan hat.

Wenn man ohnehin bemüht ist, die Bedeutung des Teams in Workshops hervorzuheben, dann sollten sie doch bei der Vergütung ebenso berücksichtigt werden. „Teams sind die wichtigste Einheit und sie ändern sich ständig. Vergütungen sind in der Regel aber noch auf das Individuum ausgerichtet“, sagt Stefan Laebe von Insights Group. Eine Veränderung der traditionellen Modelle ist jedoch häufig den Linienmanagern schwer zu vermitteln.

Immer mehr Personaler sind trotzdem überzeugt, dass die meisten Ziel- und Vergütungsmodelle der Zeit hinterher hinken.

„Man sollte zu einheitlich übergreifenden Zielen kommen, die für alle nachvollziehbar sind. Hierdurch unterstützen wir auch, dass alle an einem Strang ziehen“, sagt Thomas Belker. Bei Obi will man das in Angriff nehmen.

Es ist eine Übergangszeit, in der wir uns befinden. Die zentralistische Hierarchie und das entsprechende Führungsmodell sind veraltet, die Matrixorganisation, die sich die zunehmende Zahl an Unternehmen verpasst hat, ist ein Zwischenschritt in die neue Zeit. Man wird zukünftig mehr in Projekten und Teams denken und handeln. Und ein bedeutendes Bindeglied in solchen Teams ist Vertrauen. Ein bisschen mehr davon gegenüber den Mitarbeitern würde sicherlich auch Aldi Süd ganz gut zu Gesicht stehen.

Jan C. Weillbacher