



Gemeinsam stark

In schwierigen Zeiten besinnen sich Unternehmer und Manager verstärkt auf den Führungsstil der harten Hand - ein gefährlicher Irrweg.

Der Alarmruf kommt aus Europas feinsten Managerschmiede: »In den Chefetagen der deutschen Firmen regieren Selbstsucht und Angst«, lässt Manfred Kets de Vries wissen. Professor für Unternehmensführung an der Insead-Universität im französischen Fontainebleau.

Der düstere Befund deckt sich mit den Beobachtungen der Psychologen. »In der Krise steigt der Druck auf die Chefs im selben Maße wie die Verunsicherung der Belegschaften«, diagnostiziert der Bochumer Wirtschaftspsychologe Hagen Seibt - durchaus nachvollziehbar also, dass die Beraterzunft wieder nach dem starken Mann an der Spitze ruft.

Indes: Erst einmal in Bedrängnis geraten, verwechseln Unternehmer und Manager klare Führung allzu leicht mit harter Hand. Um ihre Ziele

und damit den persönlichen Erfolg zu erreichen, setzen sie auf autoritäre Führung mit Befehl und Gehorsam. Ersticken so Kommunikation, Kreativität und Motivation, provozieren unterschweligen Widerstand. »Vor allem jüngere Aufsteiger, die nur die guten Jahre kennen, tappen in diese Falle und scheitern«, sagt der renommierte Stuttgarter Führungskräfte-Coach Gerd Kleinmann.

Prominente Vordenker wie Kets de Vries oder der Essener Motivationsexperte und Bestsellerautor Reinhard K. Sprenger fordern denn auch radikales Umdenken in den Chefetagen. Als »dialogisches Führen« könnte man die Rezeptur umschreiben, auf die zum Beispiel Drogerie-Filialist Götz Werner (»DM«) mit großem Erfolg setzt. Ziel ist, die Beschäftigten auch und gerade in schwierigen Zeiten zu bewegen, angstfrei und hoch

motiviert an einem Strang zu ziehen.

Die scheinbar banalen Zutaten sind: klare Vorgaben, offene Kommunikation, authentisches sowie selbstkritisches Führungsverhalten des Firmenchefs. Und dazu der Respekt vor den Stärken, Schwächen, Neigungen und Abneigungen seiner Mitarbeiter. »Kreativität, Selbstverantwortung und unternehmerisches Mitdenken kommen nun einmal von den einzelnen Menschen«, sagt Unternehmensberater Sprenger.

Schwere Defizite

All dies ist offenbar leichter gesagt als getan, denn in der Praxis scheint derweil der eher gegenteilige Effekt einzutreten. Mehr als 90 Prozent der Chefs halten die schlechte Motivation der Mitarbeiter für ihr Hauptproblem, so eine aktuelle Umfrage der Fuldaer Unternehmensberatung Neuland &

Partner unter 400 Führungskräften.

»Damit ein Unternehmer die Potenziale seiner Leute voll ausschöpfen kann, sollte er ihnen Gelegenheit geben, sich mit seinen Zielen zu identifizieren«, sagt Führungsexperte Kleinmann, der Mittelständler ebenso berät wie etwa Daimler-Chrysler oder BASF. Dies wiederum könne nur funktionieren, wenn sich der Chef den eigenen Wünschen und Ängsten stellt.

Wo möchte er mit der Firma in fünf Jahren stehen? Sind die aktuellen Ziele und Strategien realistisch? Fühlt er sich überfordert, unterfordert, ausgebrannt, zwischen Betrieb und Familie zerrieben? Wenn ja: Was muss er persönlich ändern? »Wer sich solche Fragen ehrlich beantwortet, vor allem sein eigenes Führungsverhalten hinterfragt und Konflikte emotional intelligent thematisiert, kann seinen Mitarbeitern die nötige Orientierung bieten«, rät Kleinmann.

So hält es zum Beispiel Holger Göpel. »Meine eigentliche Führungsaufgabe sehe ich darin, der Mannschaft Unternehmensvision und Ziele zu vermitteln«, sagt der Chef der Jenaer Göpel Electronic.

Ziele diskutiert

Schon bei Gründung 1991 war Göpel klar, dass er nicht nur auf seine weltweit einzigartige elektronische Prüftechnik »Boundary Scan« setzen konnte. Um sich für unsichere Zeiten weitere Standbeine zuzulegen, bietet er die optische Prüftechnik sowie Kontrollsysteme für Autoelektronik an. Mit seinen 80 Leuten diskutiert er regelmäßig die wichtigen Umsatz- und Ertragszahlen, aber auch Fehlentwicklungen und Konflikte.

Und natürlich die aktuellen Ziele, in diesem Jahr über zehn Prozent Umsatzplus und Marktführerschaft in den USA. Der Erfolg gibt ihm Recht; Seit 1998 hat er den Umsatz auf neun Millionen Euro verdoppelt, schreibt seit elf Jahren kräftige Gewinne.

Wenn Karin Batz ihre Zahlen auspackt, kommt wirklich alles auf den Tisch, bis hin zum Kaffee, den die 52 Mitarbeiter getrunken haben. Nicht, weil die Mitgründerin der Marburger Software-Firma Inosoft AG ihre Leu-

te vorführen will. Sondern um die Kosten bewusst zu machen. »Jeder soll wissen, wie viel Geld die Firma täglich bewegt«, sagt Batz, die im Vorstand für Finanzen und Personal verantwortlich zeichnet.

Diese Transparenz macht es ihr leichter, bei drängenden Projekten auch besonderes Engagement abzufordern. Andererseits schickt sie auch mal jemanden nach Hause, der kränkelnd oder ausgebrannt zur Arbeit erscheint. Resultat: trotzdem nur 2,5 Prozent Krankenstand, zwei Prozent Fluktuation, »stabile Umsätze« (Batz)

Dass zur Offenheit auch ein gehöriges Stück Selbstreflektion gehört, erkannte die Führungs-Crew eines Automobilzulieferers aus Baden-Württemberg. Durch schnelles Wachstum und hohe Kundenanforderungen stark unter Druck geraten, litt Dass mehr als hundert Jahre alte Familienunternehmen unter angespanntem Klima, Dauerstress und reichlich Konflikten.

Um Abhilfe zu schaffen, verordneten die vier Chefs sich und 20 weiteren Führungskräften Einzel- und Gruppen-Coachings. Eine entscheidende Stressquelle war schnell identifiziert: Den Geschäftsführern wurde zum ersten Mal bewusst, dass sie sich bei der Führung des Unternehmens alles andere als einig waren - was die Belegschaft aber schon lange spürte. Eine offene Diskussion dieser Meinungsverschiedenheiten im Führungsteam brachte deutlich mehr Ruhe.

Hierarchie unverzichtbar

Schließlich und endlich können nur diejenigen Mitarbeiter kreativ und unternehmerisch denken, denen der Chef großzügigen Spielraum lässt. So kennen die Beschäftigten der Göpel Electronic keine festen Arbeitszeiten, organisieren ihre Aufgaben selbst, kalkulieren eigenständig Angebote und feilschen beim Materialeinkauf. »Die Leute genießen ihre Verantwortung«, berichtet Holger Göpel.

Bis vor kurzem hatte der Firmenchef sogar alle Vorgesetzten abgeschafft und nur noch hierarchiefreie Teams formiert. Mit dieser Konstellation ist allerdings nicht jeder zurecht-

gekommen. »Die einen wollen sich an jemanden anlehnen, und andere wollen Karriere machen«, erzählt Göpel.

Daher hat er Teamleiter installiert, die darüber wachen, dass die Ziele nicht aus dem Blick verloren werden. Göpel: »Die Menschen sind nun einmal verschieden.«

Erik Prochnow ressort.management@impulse.de