

über den Reparaturaufwand, der zwei Jahre später fällig ist. Führungskräfte sind sozusagen Paradoxiekünstler. Das heißt, Führungskräfte müssen klar das Dilemma sehen, in dem sie permanent zwischen polaren Ansprüchen eingespannt sind, und trotzdem entscheidungsfähig sein. Und das ist natürlich eine herausfordernde Aufgabe für manche.

Produziert die Krise eine Abkehr vom Diktat der Ökonomie und eine Hinwendung zur sozialen Verantwortung?

In der veröffentlichten Meinung kommt es in der Tat in den letzten Monaten zu einer großen ethiklastigen Umorientierung. Man fängt wieder an, Begriffe wie Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt zu stellen – was ich als Pendelschlag nicht nur begrüße, sondern auch kritisch betrachte, denn es kann natürlich kompensatorisch in zwei Jahren wieder in die andere Richtung ausschlagen. Ich glaube aber, dass wir ohne eine Anbindung an Legitimität nicht sinnvoll wirtschaften können.

Ist die offenbar für Führungskräfte wie Struzl oder Grasser schwierige Unterscheidung zwischen legal und legitim eine Charakterfrage?

Natürlich ist so etwas in allererster Linie charakterabhängig. Aber wenn sich solche Leute nur innerhalb ganz bestimmter personaler Zirkel aufhalten, dann verlieren sie gewissermaßen den vertikalen Bezug und fangen an, sich nur noch horizontal zu relationieren. So wie beispielsweise Herr Ackermann von der Deutschen Bank sagt: Ich vergleiche mich mit dem Creditswiss CEO oder irgendeinem amerikanischen Banker. Damit verliert man die vertikal legitimistische Bindung an Tradition, an Herkunft – oder wie Heidegger gesagt hat: keine Zukunft ohne Herkunft.

Auch wenn es schwierig zu beantworten ist – welches ist die wichtigste Herausforderung, der sich Unternehmen in der Zukunft stellen müssen?

Oh je – das ist wirklich schwierig zu beantworten. Vielleicht ist es das Gefühl von Heimat. Je mehr wir uns delokalisieren, je mehr wir uns virtualisieren, desto größer

wird das Bedürfnis nach Zugehörigkeit wachsen. Je globaler die Unternehmen oder die gesamte Wirtschaft wird, desto mehr müssen wir wieder – wenn man so will – Bewahrungsgeschichten neu erfinden, um den Menschen wieder ein Gefühl von Zugehörigkeit zu geben. Das ist natürlich nur ein Aspekt, der aber besonders wichtig wird im Hinblick auf die Personalmärkte.

Woran liegt es, dass in vielen Unternehmen Strategie und Personalentwicklung so schlecht aufeinander abgestimmt sind?

Man geht noch immer davon aus, dass die Personalstruktur der strategischen Entscheidung hinterherfolgt. Im Grunde ist da ganz tief im Hintergrund der Glaube, man könnte Menschen verändern und entsprechend den strategischen Orientierungen anpassen. Und wenn man sie nicht anpassen kann, dann bekommt man sie irgendwie auf den Personalmärkten. Beides ist ein Irrtum.

Personalarbeit hat noch immer einen schlechten Ruf. Was raten Sie Personalisten?

Sie müssen aufhören, allen anderen im Unternehmen zu misstrauen. Aufhören so zu tun, als ob sie wüssten, wie es besser geht. Wenn sie ihren Instrumenten vertrauen würden, würden sie diese zur Wahl stellen, statt der Linie ihre Instrumente aufzuoktroieren und damit sich selbst zu schwächen und zu deligitimieren

Manche erhoffen sich eine Legitimation durch Kennzahlen, die den Mehrwert von Personalarbeit messen sollen.

Das sind meiner Meinung nach Scheininszenierungen, mit denen man versucht, sein Legitimitätsdefizit auszugleichen. Es gibt nun mal ganz bestimmte Dienstleistungen, die sich nicht quantifizieren lassen. Da muss man einen furchtbaren intellektuellen Salto mortale leisten, um irgendwelche Zahlen auszuweisen. Ich glaube, dass sich die Personalisten nicht auf diese Art und Weise entwürdigen, sondern selbstbewusst zu ihren Dienstleistungen stehen sollten. Wenn ihre Dienstleistungen auf dem Markt nachgefragt werden, dann haben sie auch eine Existenzberechtigung.



AUTORIN

Claudia Daeubner

Geschäftsführerin
Success & Career
Consulting International
berät lokal und
international
tätige Top-Manager in
Europa.

Gesättigte Märkte, festgefahrene Strukturen, rote Zahlen gepaart mit unpopulären Maßnahmen wie Budgetkürzungen, Gehaltsreduktionen, Incentive-Streichungen und Entlassungen machen den Managern aller Ebenen schwer zu schaffen.

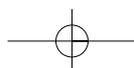
Manager sind derzeit dem Dilemma ausgesetzt, mit immer weniger Mitarbeitern in immer kürzerer Zeit immer höhere Ziele zu erreichen. Um diesen Trapezakt ohne Netz des exzellenten Managens durchzuführen, benötigen Unternehmen eine Führungsriege mit unterschiedlichsten Managementqualifikationen. Denn Business ist ein Mannschaftsspiel, in dem gemischte Qualifikationen zählen.

Der Leader

Eine charismatische, inspirierende, faszinierende Führungspersönlichkeit mit Zukunftsweltblick (ausgeprägtem „Bauchgefühl“ für Future Trends). Die auch in rauen Zeiten und während langer Durststrecken eine Quelle der Zuversicht darstellt. Die bei Mitarbeitern aller Ebenen Zukunftssängste abbaut und Leistungslust, Loyalität, Selbstdisziplin, Ausdauer sowie Geduld hervorruft, indem sie das Bild einer viel versprechenden Zukunft in die Köpfe der Menschen zaubert.

Der Teammanger

Eine Führungspersönlichkeit, die es versteht, Firmenziele mit Mitarbeiterzielen in Einklang zu bringen. Die genug Handlungsgeschick aufbringt, um die Vorteile der



Nicht mehr gefragt:

Manager ohne Eigenschaften

Leistungsträger mit den Vorteilen für die Sache in Einklang zu bringen. Eine Führungspersönlichkeit, die den Balanceakt zwischen Ratio und Emotion bravourös beherrscht. Eine Führungspersönlichkeit, die begriffen hat, wer Gefühle wegrationalisiert, hat keine Chance, sie strategisch zu nützen. Die die Fähigkeit der Empathie beherrscht, also sich in den anderen hineinversetzen kann, um ihn dort abzuholen, wo er sich gerade befindet.

Eine Führungspersönlichkeit, die es versteht, negativen Stress und Aggressionen der Mitarbeiter abzubauen und Konflikte rasch und nachhaltig zu lösen – Konflikte, die meist auf der Sachebene aufgrund von subjektiver Realitätssicht auftreten. Die es versteht, dass die subjektive Wahrnehmung bestimmt wird durch den Persönlichkeitstyp, die jeweilige Erziehung, die Kultur sowie die Erfahrungen und die momentane Befindlichkeit einer Person. Die versteht, dass das Verhalten aus der Innenperspektive eines jeden gerechtfertigt ist und dass sich jeder für den perfekten Maßstab hält, der am anderen nicht leiden kann, was er sich selbst nicht erlaubt. Die über genügend Know-how und Werkzeuge verfügt, um Menschen von der Problemsicht in die Lösung zu führen.

Eine Führungspersönlichkeit, die ein Vertrauensklima schafft, indem sie vorhersehbar und zuverlässig ist, die sich auch für andere in den Wind stellt bei Bedarf. Bei der die Mitarbeiter sich darauf verlassen können, dass sie einen Schritt ins Leere setzen können, denn nur dann sind Mitarbeiter bereit, Risiko zu übernehmen. Die versteht, dass gute Mitarbeiter sich auf die Zehen stellen – etwas werden, etwas erreichen wollen. Die die Stärken der Mitarbeiter optimal zu nützen versteht.



Der Mentor und Coach

Ein Senior Manager, der oft interne Hürden aus dem Weg räumt und als „role model“ dient, muss nicht immer der Vorgesetzte sein.

Der Experte

Er verfügt über hohe Fachkompetenz und bedient sich aller Unternehmensressourcen, hat jedoch keine Führungsverantwortung, mit Ausnahme für eine Assistentin.

Die Lösung liegt im konstanten Stimmungsmanagement, im Verständnis für die Macht der Emotionen. Manchen ist das in die Wiege gelegt worden, andere müssen sich die „people management skills“ schwer erarbeiten, und manche lernen es nie. Führung coaching macht einerseits nur Sinn, wenn genügend Potenzial vorhanden ist. Oder wenn die Fähigkeit des Führens (Menschen dort abzuholen, wo sie sind, und zur Bestleistung zu bringen) unter Druck und Stress dramatisch gelitten hat.

Wenn Führung als Anspruch und nicht als Auszeichnung gesehen wird, wenn im Rausch der Größe eine Handlungsweise entwickelt wurde, die einem selbst nicht klar ist. Wenn die Versuchung der Dominanz zu groß

geworden ist, liegt die Gefahr darin, dass eine Revolte ausgelöst wird, sobald die Führung Schwäche zeigt). Da Top-Führungskräfte meist kein direktes Feedback von den Mitarbeitern erhalten, haben sie eine extrem auseinander klaffende Selbst- und Fremdwahrnehmung. Diese Kluft schließt der Coach, und er schließt auch das so genannte „knowing/doing gap“. Denn zwischen Kennen und Können liegen oft Welten. Dadurch, dass eine Unmenge Managementwissen über Jahre angesammelt wurde, denken viele, dass sie dieses Wissen auch anwenden. Unter Druck und Stress kippen jedoch viele in ein Handlungsmuster und können nicht mehr auf ein facettenreiches Agieren zurückgreifen. Das wird von der Führungskraft selbst nicht wahrgenommen und es bedarf eines respektierten Dritten (z.B. Chef, Mentor, Coach usw.), um dies aufzuzeigen und zu beseitigen.

Daher werden immer häufiger in Einstellungsinterviews und Assessments die „people management skills“ unter Druck und Stress gecheckt. Denn besonders die Generation der heute 20-Jährigen wird sich weder mit Macht noch mit Dominanz führen lassen. Sie benötigen keine Führungskräfte mit Untergebenen sondern Führungspersönlichkeiten mit Folgenden.

