



# Führung im Unternehmen

Erfolgsfaktoren und  
Fehlerquellen

Frankfurter Allgemeine Archiv



# Führung im Unternehmen

## Erfolgsfaktoren und Fehlerquellen

*F.A.Z.-eBook 17*

*Frankfurter Allgemeine Archiv*

Projektleitung: Franz-Josef Gasterich

Produktionssteuerung: Christine Pfeiffer-Piechotta

Redaktion und Gestaltung: Hans Peter Trötscher

eBook-Produktion: [rombach digitale manufaktur](#), Freiburg

Alle Rechte vorbehalten. Rechteerwerb: [Content@faz.de](mailto:Content@faz.de)

© 2013 F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main.

Titelgestaltung: Hans Peter Trötscher. Foto: © Jürgen Priewe / Fotolia

**ISBN: 978-3-89843-239-9**

# Vorwort

*Von Hans Peter Trötscher*

Gute Führung ist, da sind sich fast alle Ökonomen einig, einer der für den Unternehmenserfolg essentiellen Faktoren. Was gute Führung ist, auch da herrscht weitgehende Einigkeit, hängt in erster Linie von den handelnden, den führenden Personen ab. Beurteilt man diese, so stellt sich schnell heraus, dass nicht nur die Beherrschung des betriebswirtschaftlichen Handwerkzeugs, sondern vor allem charakterliche Eigenschaften gutes Führungspersonal auszeichnen. Vielfach werden gar Forderungen laut, die neben der charakterlichen Voreinstellung auch eine breit angelegte Bildung mit ausreichenden philosophischen Grundlagen als Essenz guter Führungsqualitäten bezeichnen. Auch wenn die Trends für die Rekrutierung von Führungskräften mit den Jahrzehnten gewechselt haben, haben sich dennoch gewisse Koordinaten allenfalls leicht verschoben. Charakterstärke und ein gewisses Wertesystem haben immer zu guter Führung dazugehört: Vor allem auch die Bereitschaft, auch in schwierigen Situationen Verantwortung zu übernehmen und der eigenen Intuition genau so zu vertrauen, wie den Kennzahlen des Unternehmens. Wohin eine falsche Managementkultur führt und welche Wege aus dieser Situation herausführen, zeigen wir an anschaulichen Beispielen und haben dabei auch den allerorten grassierenden »Management-Sprech« nicht ausgespart. Zuletzt richten wir den Blick auf die Frage des Führungsnachwuchses und unterziehen wichtige Werke der neuen Managementliteratur einer kritischen Bewertung.

# **Was ist gute Führung?**

# Fünf Schritte für bessere Manager

*Angesichts wiederholt auftretender gravierender Managementfehler hatte Joachim Sauer, Präsident des Bundesverbandes der Personalmanager, gemeinsam mit dem Wirtschaftspsychologen Alexander Cisik [provokante Thesen zur Qualität der Führungskräfte in Deutschland](#) aufgestellt. Nun stellt das Duo fünf Schritte vor auf dem Weg zu mehr Führungsqualität.*

*Von Sven Astheimer*

## **»Gestaltet eine zeitgemäße Führungskultur!**

Eine Hochglanzbroschüre reicht nicht. Führung braucht ein gemeinsames Verständnis, in dem das besondere Führungsideal eines Unternehmens transparent wird. Bewährt haben sich diesbezüglich Führungsleitbilder, die Orientierung für das Denken und Handeln aller Führungskräfte geben. Die wichtigsten Werte sind Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, Klarheit im persönlichen Informationsaustausch, Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern, Vielfalt von Denkweisen und Handlungsansätzen sowie Innovation

im Sinne eines Denkens über den Tellerrand hinaus. Nur wenn die Leitsätze von allen Führungskräften - vom Topmanager bis zum Gruppenleiter - verinnerlicht werden, wird die angestrebte Kultur der Führung zu einer Selbstverständlichkeit. Das Führungsleitbild muss im Unternehmen etwa in Betriebsversammlungen, in Mitarbeiterzeitschriften und im Intranet präsentiert werden, es muss darüber eine konstruktive Auseinandersetzung geben, und der Praxistransfer etwa durch Führungsworkshops muss vorbereitet sein.

**»Identifiziert diejenigen, die führen können und wollen!«**

Die Führungskultur ist nur das Bühnenbild, entscheidend sind die Akteure. Deshalb kommt der Identifizierung der Führungspotentialträger erhebliche Bedeutung zu. Wichtig ist, sowohl auf Talent als auch auf Motivation zu achten. Denn was nützt es, wenn einer könnte, aber nicht wirklich will. Um herauszufinden, wie ausgeprägt beides ist, braucht es geeignete eignungs- und potentialdiagnostische Instrumente. Dazu gehören die Verhaltensbeobachtung, Interviewtechniken, psychometrische Tests und das Assessment Center. Dabei sollten nur solide konstruierte Verfahren zum Einsatz kommen. Alles, was mit der Diagnose von Persönlichkeit zu tun hat, sollte ausschließlich durch erfahrene Fachleute durchgeführt werden. Oder lassen Sie sich gerne von der Oberschwester operieren, nur weil diese bei der Operation schon 100 Mal zugesehen hat?

**»Entwickelt Eure Führungskräfte systematisch!«**

Die Richtigen in eine Führungsverantwortung zu bringen reicht aber nicht aus. Ebenso notwendig ist deren konsequente Entwicklung. Angesichts der immensen Bedeutung individueller sozialer Kompetenzen für den Führungserfolg sollte hier eine Erweiterung des Curriculums weg von den präferierten »hard skills« zu

notwendigen »soft skills« erfolgen. Erforderlich sind individuell angepasste Entwicklungskonzepte, in denen geeignete Ansätze und Instrumente (Selbstlernen, Unterweisung, Coaching, Projektarbeit, Trainings) zu einer integrierten Entwicklung verbunden werden. Das in Deutschland sehr weit verbreitete »Kurswesen«, das eher an eine Volkshochschule als an eine Business University erinnert, verspricht dagegen wenig Erfolg.

### **»Überprüft Führungserfolg regelmäßig!«**

Um die individuelle Entwicklung gestalten zu können, ist eine regelmäßige Evaluation der tatsächlichen Führungsleistung unerlässlich. Dies kann durch jährliche Führungsfeedbacks erfolgen, in denen die Mitarbeiter ihren direkten Vorgesetzten anhand klar definierter Kriterien einschätzen. Dafür wäre das erwähnte Führungsleitbild der Bezugsrahmen, womit sich der Kreis schließen würde. Besonders spannend wird es, wenn Führungsleistung und Geschäftserfolg in Beziehung zueinander gesetzt werden. Gute Führung sollte zu guten Ergebnissen führen. Generell gilt: Die Evaluationsergebnisse müssen Konsequenzen haben. Gute Führung muss sich lohnen, als eine notwendige Voraussetzung für die weitere berufliche Entwicklung. Schlechte Ergebnisse müssen geahndet werden, vor allem dann, wenn sie in Serie produziert werden: Wer es nicht bringt, muss entwickelt oder in eine andere Laufbahn versetzt werden. Und wer es auf Dauer weder hier noch da bringt, muss konsequenterweise aus dem Management, möglicherweise sogar aus dem Unternehmen ausscheiden.

### **»Schafft Alternativen zur Führungslaufbahn!«**

Management ist mehr als Führung. Fach- und Projektmanagementkompetenz müssen ebenso gewürdigt und entsprechende Laufbahnen angeboten werden. Dabei sollte vor allem deren Gleichwertigkeit gesichert sein. Eine Karriere als Führungskraft darf nicht reputationstärker

oder finanziell lukrativer als ihre Alternativen sein. Dies lässt sich sicherstellen, indem man vergleichbare Positionen wie Abteilungsmanager, Fachmanager und Projektmanager schafft, die vergleichbar eingestuft und vergütet werden. Allerdings darf die Beförderung innerhalb von Fach- oder Projektkarrieren kein Automatismus sein. Sonst wird es für das Unternehmen einfach nur teuer. Es bedarf der gleichen Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile wie in der Führungslaufbahn.

*Aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 20.4.2013*

# Führung ist BWL, Bildung und Charakter

*Der Unternehmer herkömmlichen Typs mit seiner Intuition wurde abgelöst von Managern, die auf Modelle und Techniken setzen. Das führte zur Finanzkrise. Jetzt sind aber wieder gebildete Führungskräfte gefragt.*

*Von Georg Giersberg*

Ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse geht es nicht. »Aber Deckungsbeitragsrechnung allein reicht zur Führung eines Unternehmens nicht aus«, sagt Helmut Maucher überzeugt. Maucher spricht aus Erfahrung: Er stand fünf Jahre an der Spitze von Nestlé Deutschland und anschließend zwanzig Jahre an der Spitze der Nestlé International im schweizerischen Vevey. »Führung«, so Maucher, »ist Betriebswirtschaftslehre plus Charakter plus Bildung.« Die Betriebswirtschaftslehre stelle das Handwerkszeug zur Verfügung. Er selbst habe durchaus von seinem Studium der BWL profitiert. Man lerne zu systematisieren, systematisch zu denken und bekomme Analysewerkzeuge an die Hand. »Ich habe viel gelernt von der Deckungsbeitragsrechnung über Bilanztheorien bis hin zu Gutenbergs Absatz, aber das reicht nicht.« Man brauche umfassende Bildung und Erfahrung. Bildung verstehe er dabei vor allem als Neugier auf Neues. Eine Führungskraft dürfe nicht nur Spezialist sein, sondern müsse Anregungen aus allen Richtungen und Gebieten aufnehmen.

Hinzu komme Charakter, auf den es bei vielen Entscheidungen ganz entscheidend ankomme. Zwar würde er nicht so weit gehen wie eine Unternehmerin, von der überliefert ist, dass sie auch den qualifiziertesten Bewerber nicht einstellen würde, der vergesse, sich für eine Tasse Kaffee zu bedanken, die ihm von der Sekretärin gereicht wird. »Ich würde ihm eine zweite Chance geben«, sagt Maucher. »Bei einem Blick in die Augen erkennen Sie dann, ob der junge Bewerber nur nervös und damit ein noch ungeschliffener Diamant' ist oder ob der einen mangelhaften Charakter hat. Charakter und Persönlichkeit sind für Führungskräfte die alles entscheidenden Eigenschaften.« Das werde von der Theorie unterschätzt.

Dieses Fazit zog Maucher in Frankfurt anlässlich der Vorstellung des gemeinsam mit dem Wissenschaftler und Managementforschers Fredmund Malik und Farsam Farschtschian (Strategieberater der Deutschen Bank) herausgegebenen Buches »Maucher und Malik über Management. Maximen unternehmerischen Handelns« (Campus-Verlag). Mit der Forderung nach einer breiter angelegten Bildung steht Maucher nicht allein. Ein zweites Buch (Burkhard Schwenker/Mario Müller-Dofel: Gute Führung. Brunomedia Verlag) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Schwenker, lange Jahre Vorstandsvorsitzender und Aufsichtsratsvorsitzender der Strategieberatung Roland Berger, fordert darin ein wirtschaftswissenschaftliches Studium, das »auf Breite setzt, philosophische Grundlagen legt, Werte einbezieht und Bildung vermittelt«.

Die Verkürzung von Management auf Kennziffern sei ein Fehler, beklagt der St. Gallener Wissenschaftler Malik. Solange man Zahlen habe, sei sogar alles ganz einfach. »Wirkliche Führung beginnt dort, wo das Rechnen aufhört.« Management - er spreche statt von Führung und Führer lieber von Management und Leader - sei eine gesellschaftliche Funktion, die alles andere zum Funktionieren bringe. »Führung oder Management macht