

26.01.2017

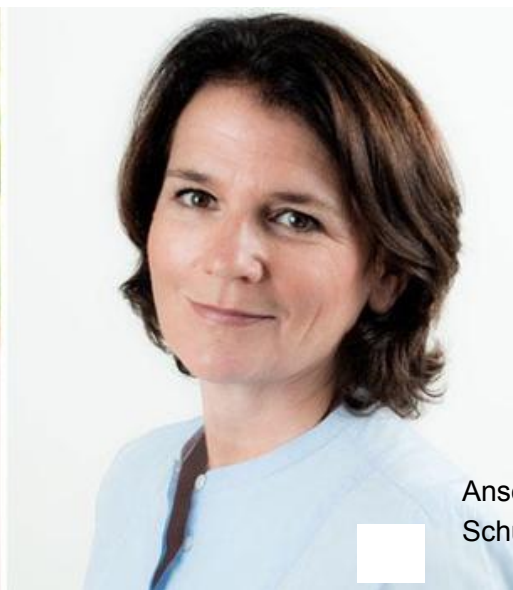
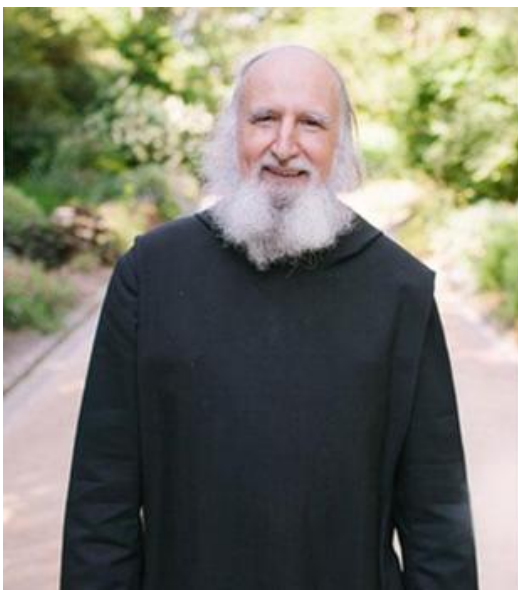
**Wirtschafts
Woche**

Drucken

Unternehmenskultur**"Für einen Kulturwandel muss man niemanden absägen"**

von Kerstin Dämon

Im April tauschen sich bei der Future-Konferenz am Chiemsee Manager über den richtigen Führungsstil aus. Wir haben im Vorfeld mit Redner Pater Anselm Grün und der Initiatorin Birgit Schuler gesprochen.

Anselm Grün, Birgit
Schuler.

WirtschaftsWoche: Herr Grün, Sie referieren auf der diesjährigen Future-Konferenz über die wichtigsten Eigenschaften guter Führungskräfte, die Sie aus der Benediktinerregel ableiten. Geht es dabei nicht hauptsächlich darum, ein guter Mensch zu sein?

Pater Anselm Grün: Ein guter Mensch zu sein ist die Voraussetzung, um eine gute Führungskraft zu sein. Und eine Führungskraft braucht den Glauben an den guten Kern des Menschen.

Welche Werte sollte eine Führungskraft Ihrer Meinung nach mitbringen?

Grün: Aus der griechischen Philosophie kennen wir die vier klassischen Grundtugenden: Gerechtigkeit, Tapferkeit, Mäßigung und Klugheit. Tugendhaft sein heißt für mich vor allem, sich um Werte zu bemühen, die einem selbst und Anderen Halt geben. Denn das Wichtigste ist doch, dass man sich selbst und seinen Mitmenschen gerecht wird.

Frau Schuler, wie sehen Sie als Management-Coach die Bedeutung von Werten und Tugenden in Führungsetagen?

Birgit Schuler: Ich bin nicht von der gleichen spirituellen Herkunft wie Pater Grün, aber trotzdem kann ich seinen Ansichten nicht widersprechen. Natürlich hängt Leadership 4.0 von einer reifen Persönlichkeit ab und natürlich gehören zu einem guten Führungsstil Werte und Wertschätzung dazu.

Zu den Personen

Alles anzeigen

▶ Birgit Schuler

Birgit Schuler ist die Initiatorin und Leiterin der Future-Konferenz. Schuler ist Ausbilderin für Coaches und Trainer und arbeitet seit 20 Jahren als Beraterin mit dem Schwerpunkt Personal- und Unternehmenskulturentwicklung für mittelständische Unternehmen.

▶ Anselm Grün

Pater Anselm Grün studierte Philosophie, Theologie und Betriebswirtschaftslehre. Er war 36 Jahre lang der Finanzvorstand der Benediktinerabtei Münsterschwarzach bei Würzburg. Er ist außerdem Buchautor und Redner. Auf der Future-Konferenz hält er einen Vortrag zum Thema „Menschen führen, Leben wecken“.

Was ist Ihrer Meinung nach die wichtigste Eigenschaft eines guten Chefs oder einer guten Chefin?

Schuler: Empathie und Verantwortung sind ganz wichtige Eigenschaften. Eine gute Führungskraft blickt auch über ihren eigenen Verantwortungsbereich hinaus und hat das große Ganze im Blick. Dazu gehört auch, dass sie ihre Mitarbeiter dazu bringt, das ganze Unternehmen zu sehen und nicht nur innerhalb der eigenen Scheuklappen zu arbeiten.

10 Tipps für den perfekten Chef

Alles anzeigen

▶ Ein perfekter Chef macht Fehler

Jeder Mensch macht Fehler, denn Menschen sind nicht perfekt. Durch diese Eigenschaft werden Menschen überhaupt erst liebenswert. Wichtig ist jedoch, dass wir um unsere Fehler wissen und Wege finden, wie diese Fehler behoben werden können. Fehler, richtig verstanden, führen zu einer Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und des Unternehmens.

▶ ... ist nicht perfekt

Es ist daher verwunderlich, warum immer noch so viele Chefs meinen, dass sie perfekt sind. Eine solch grobe Selbstüberschätzung führt letztlich zu Arroganz und einem Stillstand an Wachstum (sowohl persönlich als auch unternehmerisch).

▶ ... verbessert sich ständig

Darin liegt die Größe eines wirklich „perfekten“ Chefs. Er verwendet die Kenntnis seiner Fehler für die persönliche Weiterentwicklung. Gute Führungspersönlichkeiten meinen nicht, „jemand zu sein“, sondern verstehen sich als „jemand, der wird“ und zwar jeden Tag ein wenig mehr.

▶ ... ist Menschenfreund

Eine wesentliche Eigenschaft von „perfekten“ Chefs ist, dass sie Menschen mögen. Viele so

genannte Führungskräfte mögen aber nicht einmal sich selbst, geschweige denn andere Menschen. Unter solchen Umständen wird Führung nur schwer möglich sein. Um exzellent zu sein, muss man das, was man tut, lieben. Und um exzellent zu führen, muss man Menschen lieben.

▶ **... ist Teamplayer**

Der „perfekte“ Chef sagt und meint „Wir!“ und nicht „Ich!“ Er ist ein Teamspieler. Im 21. Jahrhundert werden nur Teams gewinnen und nicht Einzelspieler. Die Mondlandung beispielsweise war auch nicht das Werk eines einzelnen Menschen, sondern das mehrerer tausend Ingenieure, auch wenn die visionäre Kraft eines Wernher von Brauns dahinter stand. Aber er hätte es niemals alleine geschafft.

▶ **...fordert Menschen**

Der „perfekte“ Chef fordert Menschen heraus. Er will Leistung erleben und regt Menschen an, sie zu erbringen. Dabei orientiert er sich nur ungern am Durchschnitt, sondern an Spitzenleistungen. Der „perfekte“ Chef gibt sich mit dem zweitbesten Ergebnis nicht zufrieden.

▶ **... ist fachlich selten der Beste**

Von dem Gedanken, stets der Beste in allen Bereichen sein zu wollen, müssen sich Führungspersönlichkeiten trennen. Der „perfekte“ Chef konzentriert sich auf seine Stärken und seine Hauptaufgaben.

▶ **... verkörpert Werte**

Grundvoraussetzung eines „perfekten“ Chefs sind gelebte Werte, die von allen Mitarbeitern als Führungsgrundsätze empfunden werden. Nur so entsteht das viel geforderte Vertrauen.

▶ **... ist wirksam**

Letztlich geht es um das wesentliche: Der „perfekte“ Chef bewirkt, dass Menschen Ziele erreichen. Das Wesen guter Führung ist Wirksamkeit.

▶ **... ist offen für andere Wirklichkeiten**

Meistens halten wir unsere Meinung für die Wahrheit, basierend auf der Wirklichkeit, wie wir sie empfinden. Häufig entspricht unsere Wirklichkeit jedoch nicht der Realität. Der „perfekte“ Chef setzt sich auf den Stuhl des anderen. Wer durch die Augen anderer sieht, entdeckt eine Fülle von

Wirklichkeiten.

Quelle: Perspektive Mittelstand

Grün: Führungskräfte müssen Lust haben, zu gestalten und Menschen zu entwickeln, indem sie ihnen helfen, ihr Potenzial zu entfalten.

Schuler: Als Führungskraft sollte ich Menschen mögen und nicht nur auf der Karriereleiter oder im Hierarchiekonstrukt aufsteigen wollen.

Bedarf an Weiterentwicklung

Nicht jeder, der Menschen grundsätzlich mag, kann sie auch dazu bringen, ihr Potenzial auszuschöpfen.

Grün: Eine Führungskraft muss vor allem bereit sein, zu lernen und an sich zu arbeiten. Schließlich ist auch eine Führungskraft nicht besser als alle anderen.

Schuler: Natürlich gibt es Naturbegabungen und Menschen mit einer natürlichen Autorität. Aber man kann Leadership auch entwickeln – wenn man das möchte und sich darauf einlässt.

Quiz: So finden Sie heraus, ob Sie ein guter Chef sind

Alles anzeigen

- ▶ So geht's
- ▶ Wissen Ihre Mitarbeiter im Allgemeinen, wie Sie sie einschätzen?
- ▶ Wie gut verstehen Sie die beruflichen Probleme und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter?
- ▶ Wie gut erkennen Sie die Entwicklungsmöglichkeiten Ihrer Mitarbeiter?
- ▶ Wie hoch ist die Chance, dass Sie Ihren Einfluss nutzen, um Ihren Mitarbeitern bei Arbeitsproblemen zu helfen?
- ▶ Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihren Mitarbeitern auf Ihre Kosten „aus der Patsche“ helfen?
- ▶ Ihre Mitarbeiter würden genug Vertrauen zu Ihnen haben, um Ihre Entscheidungen zu verteidigen.
- ▶ Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihren Mitarbeitern beschreiben?

Wie groß ist der Bedarf an derartiger Weiterentwicklung bei gestandenen Managern?

Schuler: In den letzten 25 Jahren hatte man ein anderes Führungsverständnis als heute. Da sagte man sich: "Ich bin Experte im Thema und meine Mitarbeiter arbeiten mir zu." Heute sind die Mitarbeiter Experten und Führen ist eine operative Aufgabe. Diese Art des Führens haben viele nie wirklich gelernt.

Grün: Ich erlebe sowohl Firmen, deren Manager aufwachen und versuchen, ihre Unternehmenskultur dahingehend zu ändern als auch Unternehmen, in denen es immer grauer und kälter wird.

Auflösung: Sind Sie ein guter Chef?

Alles anzeigen

- ▶ So geht's
- ▶ Ergebnis
- ▶ 1 bis 2,2 Punkte

▶ 2,3 bis 4,1 Punkte

▶ 4,2 bis 5 Punkte

Was sagen Sie Letzteren?

Grün: Junge Leute suchen nicht die Firmen, die das meiste Geld bezahlen, die wollen bei Firmen mit einer attraktiven Kultur arbeiten. Und nur in einem Klima voller Achtung und Wertschätzung kann Kreativität entstehen. Was sich in einem Klima der Angst entwickelt, hat man ja bei VW gesehen.

Also macht man es am besten wie bei VW und entsorgt die alten Firmenpatriarchen?

Schuler: Für einen Kulturwandel muss man niemanden absägen. Es reicht, die Menschen zu überzeugen. Das wiederum ist eine Führungsaufgabe für die nächsthöhere Ebene.

© 2015 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

[Nutzungsbedingungen](#) | [Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Mediadaten-Online](#) | [Mediadaten-Print](#) | [Archiv](#) | [Kontakt](#)
