



*Eine Studie macht deutlich, dass Manager von sich selbst in puncto Führung eine gute Meinung haben. Die Mitarbeiter sehen das anders und bewerten die Führungskompetenz weit kritischer.*

## Falsches Selbstbild

Unternehmen selektieren zumeist den Personalabbau nicht nach den Fähigkeiten der Mitarbeiter, sondern vermehrt nach Kostengesichtspunkten. Häufig werden ältere Arbeitnehmer mit Abfindungen nach Hause geschickt, oder es werden andere kostenorientierte Lösungen praktiziert. Dabei braucht das rationalisierte Unternehmen gerade die Köhner, um den höheren Anforderungen weiter entsprechen zu können. Zu wenig wird die Frage gestellt, welche Qualifikationen für das Unternehmen unverzichtbar sind, um den wesentlich höheren Anforderungen mit weniger Mitarbeitern entsprechen zu können. In der Studie „Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte 2006 ff“ stellten die Autoren die notwen-

digen Fähigkeiten für Führungskräfte auf. 120 führende Topmanager, Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder, Entscheidungsträger aus dem Personalmanagement, der Personalentwicklung und dem allgemeinen Management beteiligten sich bisher an der Studie. Weitere 300 Mitarbeiter dieser Manager wurden zwecks Fremdbilderstellung einbezogen in die Untersuchung. Beurteilt wurde nach Schulnoten.

Die Gesprächsführung in den persönlichen (87 Prozent) und telefonischen (13 Prozent) Interviews



*Claus-G. Diers,  
Berater, Coach,  
DiCon, Bremen  
Kontakt:  
cgd@di-con.biz*

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Selbstbild
- Fremdbild
- Schlüsselqualifikation

wurde bewusst offen gehalten, um eine Beeinflussung des Gesprächspartners durch gezielte Fragetechniken zu vermeiden. Damit bekamen die Interviewer einen unbefangenen Einblick in die verschiedenen Erfahrungswerte und Umsetzungsstrategien der jeweiligen Gesprächspartner, was den – wengleich auch nicht streng repräsentativen – Einblick auf die von Führungskräften und ihren Mitarbeitern geforderten Schlüsselqualifikationen 2006 ff zulässt. Lediglich zur Systematisierung wurde der von dem Beratungsunternehmen Di-Con entwickelte „Führungs-Check“ unterstützend eingesetzt, um eine Vergleichbarkeit bei den Interviews zu ermöglichen.

### Tiefes Misstrauen

Das Fazit vorweg: In den deutschen Konzernen sitzt das Misstrauen der Mitarbeiter gegenüber der Führung tief. Ein wichtiger Grund dafür ist sicherlich, dass emotionale Intelligenz vor und während der Verschlingungen verdrängt und vergessen wurde, sie ist jetzt nur schwer wieder aus ihrem Versteck zu locken. Das vorherrschende Ge-

fühl der Mitarbeiter heißt deshalb Angst. Angst, enttäuscht zu werden, was zur Folge hat, dass viele sich gegenüber der Führung abgrenzen.

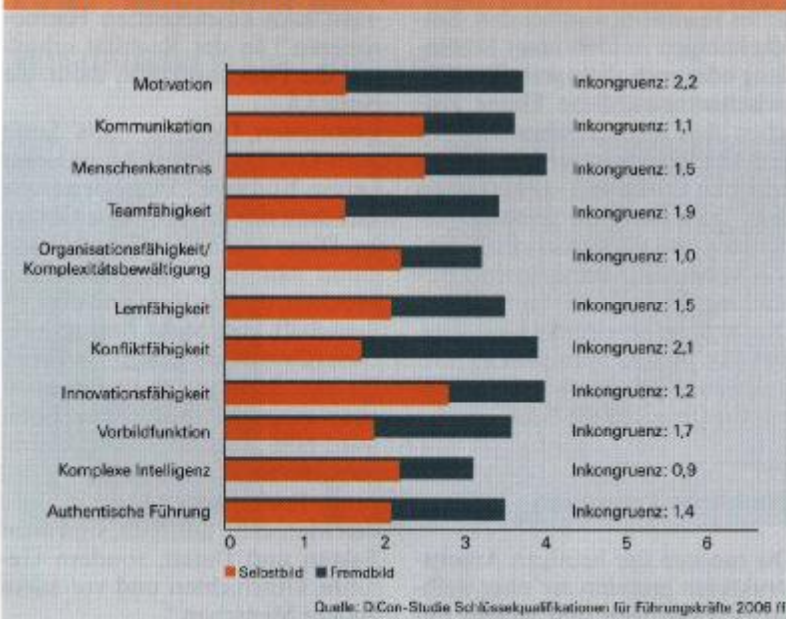
### Mangelndes Bewusstsein

Das auffallendste Ergebnis der Studie ist die signifikante Inkongruenz im Selbst- und Fremdbild der Führungskräfte: Die Führungskräfte sahen sich selbst – bezogen auf die Umsetzung von elf Schlüsselqualifikationen, die sich aus allen Gesprächen herauskristallisierte – durchschnittlich eine Schulnote besser, als ihre Mitarbeiter sie sahen. (Abb.)

Besonders grobe Ausreißer in der Selbst- und Fremdeinschätzung verzeichneten die Interviewer bei Motivation, Vorbildfunktion, Teamfähigkeit sowie Konfliktfähigkeit. In der Studie werden die Idealtypen zu diesen Qualifikationen, wie sich die Führungskräfte selbst sehen, mit der Realität verglichen, nämlich mit den Noten, die das Umfeld den Führungskräften für diese Eigenschaften gab.

So beurteilen Führungskräfte sich selbst in puncto Motivation: „Die Mitarbeiter haben Vertrauen in

### Selbst- und Fremdbild



### Impressum

Gegründet im Jahre 1949 von Prof. Dr. GUIDO FISCHER und Prof. Dr. ALBRECHT WEISS

Herausgeber:  
Prof. Dr. Dres. h. c. EDUARD GAUGLER, Mannheim  
Prof. Dr. DIETER WAGNER, Potsdam  
Prof. Dr. ERNST ZANDER, Hamburg

Redaktion Düsseldorf:  
RUTH LEMMER (verantwortlich i. S.d.P.)  
das medienbüro  
Gerresheimer Str. 93, 40233 Düsseldorf  
Tel. 0211/3 85 86 14  
Fax 0211/37 24 10  
E-Mail personal-redaktion@vhb.de

Redaktion Potsdam:  
Prof. Dr. DIETER WAGNER (Universität Potsdam)  
Hubertusdamm 13, 14480 Potsdam  
Tel. 0331/9 77 35 93  
Fax 0331/9 77 34 04  
E-Mail personal-redaktion@vhb.de

Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur angenommen, wenn sie nicht einer anderen Zeitschrift zur Veröffentlichung angeboten wurden.

Leserservice:  
Vertriebsunion Meynen GmbH & Co. KG  
Leserservice PERSONAL  
65341 Eltville  
Tel. 0800/0 00 16 38  
Fax 06123/9 23 82 36  
E-Mail personal.leserservice@vhb.de

Verlag:  
Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH  
Kasernenstr. 67, 40213 Düsseldorf  
Tel. 0211/8 87-0, Fax 0211/8 87-14 19

Geschäftsführung:  
HARALD MÜSSE (Vorsitzender Geschäftsführung),  
PATRICK LUDWIG

Vorsitzender des Aufsichtsrats:  
MICHAEL GRABNER

Herausgeber Fachmedien: UWE HOCH

Verlagsleitung: JOHANNES HOFER

Produktmanagement:  
STEFANIE NITSCHKE, Tel. 0211/8 87-10 38  
E-Mail S.Nitschke@vhb.de

Layout:  
SIGRID LESSING, CHRISTIAN VOIGT,  
CHRISTOP WANKE

Gesamtanzeigenleitung:  
SANDRO CRISTOFOLI, Tel. 0211/8 87-14 80

Anzeigenleitung:  
ROLF KLUTHAUSEN, Tel. 0211/8 87-14 96  
E-Mail R.Kluthausen@vhb.de

Erscheinungsweise: monatlich

Bezugspreise: Einzelheft 17 Euro zzgl. Versandkosten, Jahresvorzugspreis Inland 198 Euro inkl. 12,95 Euro MwSt. einschl. Versandkosten. Abo für Studenten gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung jährlich 99 Euro inkl. 6,48 Euro MwSt. Auslandsabonnement jährlich 180 Euro zzgl. 18 Euro Versandkosten.

Im Kombi-Abo mit der wöchentlich erscheinenden Fachzeitschrift DER BETRIEB im Inland 435 Euro, im Ausland jährl. 409 Euro zzgl. 81 Euro Versandkosten. Für EU-Länder zzgl. MwSt. Luftpostgebühren auf Anfrage.

Abo-Kündigungen sind nur mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende des berechneten Bezugszeitraumes möglich.

Copyright: Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-Rom, Disketten, Internet usw.)

Titelfoto: PhotoDisc

Druck: werk-zwei Print + Medien Konstanz GmbH

Bitte beachten Sie folgende Beilagen:

Vollheftlagen: Spotlight Verlag; Recruit Network; Datakontext; TA Wuppertal; Sonderdruck Gerling

ISSN 0031-5615

die Führung. Es werden Freiräume zur Zielerreichung eingeräumt. Motive, Stärken, Erfolge, Talente und Beweggründe werden erkannt und berücksichtigt. Ansprüche an die Teamleistung werden als anspruchsvoll, aber als erreichbar empfunden.“ Tatsächlich vergaben die Mitarbeiter aber die Note 3,7.

### Hohe Selbstüberschätzung

Hier zeigt sich eine hohe Selbstüberschätzung, der viele Führungskräfte erliegen. Dies liegt bei vielen Führungskräften immer noch im Glauben begründet, Menschen motivieren zu können. Prof. Manfred Spitzer, Universität Ulm, sieht das anders: „Menschen sind von Natur aus motiviert, sie können gar nicht anders, denn sie haben ein äußerst effektives System hierfür im Gehirn eingebaut. Niemand muss, so scheint es, einen anderen motivieren. Das ist etwa so, als wenn man jemandem Hunger beibringen wollte.“ Die Frage lautet also nicht mehr: „Wie kann ich motivieren?“ sondern: „Warum sind Menschen demotiviert?“

Den Idealtypus für die Vorbildfunktion beurteilen Führungskräfte so:

„Führung ist sich ihres Auftretens und ihrer Ausstrahlung in hohem Maße bewusst. Sie erkennt verkörperte Werte und deren Deckung mit den Werten des Unternehmens. Führung gilt als überzeugungs- und führungsstark, ist fair und lernbereit, ergreift die Initiative. Sie kennt ihre Wirkung nach innen und außen. „In der Außenwirkung schlug sich das in der wenig erfreulichen Note 3,6 nieder.

Die größte Macht und Verantwortung zur Veränderung obliegt den Führungskräften als Leitbilder eines Unternehmens – sie prägen das Wertesystem und beeinflussen so maßgeblich das Verhalten des gesamten Umfelds. Führung muss gelernt haben, in die Tiefe zu gehen, die wirkenden Motive hinter der vordergründigen Erscheinungsebene zu erkennen. Die zunehmend stärker werdende Forderung der öffentlichen Meinung, Corporate Responsibility beziehungsweise Sustainability, also Nachhaltigkeit, zu leben, fordert die Umsetzungsfähigkeit von ganzheitlichen Unternehmensstrategien.

Als idealtypische Teamfähigkeit definieren Führungskräfte: „Beziehung, Zusammenarbeit, angemessene Nähe, solidarische Unterstützung, konstruktive Kritik und Kooperation im Team schafft gegenseitige Anerkennung und Synergieeffekte. Gutes Teamwork wird belohnt. Entscheidungen werden unter Einbindung oder auch allein getroffen. Die zwischenmenschliche Ebene zwischen den hierarchischen Ebenen und Abteilungen ist vertraut. Teams beziehen Effektivität vorrangig aus dem Teamgeist und gelebter Verbindung und fördern so ein Gefühl von Sicherheit, Vertrauen und Verbindung. Strategische Einbindung. Dies erzeugt eine starke Identifikation mit dem Unternehmen.“ Die Umgebung gab den Führungskräften aber lediglich die Note 3,4.

### Weibliche Prinzipien

Die meisten der heutigen Arbeitsstrukturen gründen auf eher weiblichen Prinzipien und wollen mit

diesen Qualitäten auch bedient werden. „Teamwork“, „virtuelle Arbeitsplattformen“, „interkulturelles Management/Internationalisierung“ und „Globalisierung“ speisen sich aus dem Prinzip der Vernetzung. Das ursächlich eher weibliche Prinzip der Verbindung wird aber erst dann wertvoll, wenn es mit Nähe, Gefühl und Vorbild und Verantwortlichkeit gefüllt wird. Wird dies von Führungskräften verkannt oder ignoriert, wird die Verbindung zu einer leeren, oberflächlichen Hülle und muss zwangsläufig scheitern. Der Idealtypus der Konfliktfähigkeit

### Internet-Tipp

beinhaltet, dass „Konflikte kraftvoll, mutig und offen schon in ihrer Entstehung angesprochen werden, ohne dabei persönlich zu verletzen. Sie werden damit ernst genommen, analysiert und mit ihrem Erkennen für die Zukunft verhindert. Schlechte Nachrichten werden respektvoll überbracht. Aufregung und Konflikte werden als Lernchance genutzt, statt diese zu unterdrücken. Gute Führung neigt nicht zum kosmetischen Harmonisieren.“ In der Realität erhielten die Führungskräfte dafür die Note 3,8.

Emotionen, Gefühle – und damit auch Konflikte – bestimmen unser Leben. Nüchterne Strategiepapiere sprechen nur das rationale Gehirn an. Diese Linearität vernachlässigt damit häufig die Integration von Motiven, die das Herz und die Leidenschaft von Menschen ansprechen (Ownership-Prinzip), welches für ein emotionales Engagement aber essenziell wäre. Der Lohn wäre eine Teamarbeit mit konsequenter und „sinnvoller“ Führung. Prof. Spitzer betont: „Was den Menschen umtreibt, sind nicht Fakten und Daten, sondern Gefühle, Geschichten und vor allem andere Menschen.“

28. bis 29.09.2006 – Potsdam



Potsdamer **PERSONAL**  
Symposium

**Intelligentes  
Personalmanagement**  
Kreative Konzepte für den  
Standort Deutschland

Information und Anmeldung unter:

[www.Potsdamer-PERSONAL-Symposium.de](http://www.Potsdamer-PERSONAL-Symposium.de)

oder telefonisch bei  
**Sabine Nehrenhaus, 0211/887-1452**