

Die Suche nach dem Ganzgutmenschen

Personalexperten diskutierten beim MBA-Forum der Universität Augsburg über moderne Anforderungen an Führungskräfte

Augsburg, 22. Mai 2002

Einen Chef oder eine Chefin, mit dem oder der jeder Mitarbeiter zufrieden ist – diese Führungskraft wird wohl auch in Zukunft in deutschen Unternehmen nicht selbstverständlich zu finden sein. Aber ein Manager mit dem Bewusstsein, dass neben den fachlichen Anforderungen auch Fragen des Miteinanders einen wichtigen Aspekt im täglichen Arbeitsleben darstellen, dies wäre in der Praxis für viele Arbeitnehmer schon ein Fortschritt. Gefordert werden heute in fast jeder Stellenanzeige für alle Managementebenen Schlagworte wie Kommunikationsfähigkeit und das Talent, Mitarbeiter zu begeistern. Gleichzeitig stehen an der Spitze der Unternehmen Führungskräfte, die ihre Forderungen hierarchisch wie anno dazumal durchsetzen und Teamentwicklungsmaßnahmen völlig außer acht lassen. Und der Frust der Mitarbeiter über die schlechte Stimmung am Arbeitsplatz hat laut Umfragen in den letzten Jahren eher zugenommen.

Haben sich die Anforderungen an Führungskräfte der deutschen Wirtschaft also tatsächlich schon verändert? Oder sucht man zwar offiziell den Manager mit den unterschiedlich verstandenen „Soft Skills“, aber in Wirklichkeit ist nach wie vor die fachliche Qualifikation das entscheidende Einstellungskriterium? Zum Thema „Wandelnde Anforderungen an Führungskräfte – Mythos und Wirklichkeit“ diskutierten Personalberater, Personalleiter und Vertreter der Hochschule beim 2. MBA-Forum am 26.4.2002 in der Universität Augsburg. Moderiert wurde die Veranstaltung vom Augsburger Wirtschaftsjournalisten Ulrich Pfaffenberger (Chefredakteur des vmm Wirtschaftsverlages).

„Eigentlich bleibt alles beim Alten – nur die Schlagworte für das Anforderungsprofil ändern sich“, attestiert Professor Oswald Neuberger vom Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Augsburg. Anforderungen würden nicht gefunden, sondern erfunden. „Und Anforderungslisten entwerfen das Gegenbild des Existierenden aus der Sehnsucht nach dem Ganzmenschen und Gutmenschen – dem Ganzgutmenschen. Letztlich geht es dabei um Inkompetenzkompensationskompetenz.“ In diesem Zusammenhang würden Soft Skills als All-Heil-Mittel gehandelt, als Breitband-Antirezessivum: Wer in Hi Tech nicht mithalten könne, flüchte sich eben in „Hi Touch“, so Neuberger spöttisch. Auch Wolfgang Reinhard von Kienbaum Executive Consultants glaubt, dass im deutschen Mittelstand vieles unverändert ist – auch wenn es bei der Suche nach Führungskräften „modische Strömungen“ gäbe. Lediglich in den Großkonzernen könne man tatsächlich feststellen, dass bewusst Manager mit unterschiedlichen „Zusatzqualifikationen“ eingestellt würden. Ob dies aber nun tatsächlich in ein besseres Miteinander am Arbeitsplatz führen wird, sei bisher schwer zu beurteilen.

Dass Frauen natürliche Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen und die bessere Fähigkeit zum aktiven Zuhören mitbringen, glaubt Sabine Maas von der 3K Personalberatung. Und deshalb ist es für sie auch nur eine Frage der Zeit, wann sich die Unternehmenskultur in vielen deutschen Betrieben dauerhaft verändern wird. „Denn mit mehr Frauen in den Führungsetagen zieht automatisch auch ein anderer Stil ein“, glaubt die Unternehmerin, nämlich einer, der stärker auf Soft Skills setze. Diese seien unabdingbar, um gute Mitarbeiter zu binden und ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen. Im Umgang mit Kunden würde der Bedeutung von Soft Skills längst Rechnung getragen, so Maas weiter, hier setze man sie bereits gewinnbringend ein. Im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern fehlt ihrer Ansicht nach hingegen noch häufig die Einsicht. Vielleicht stehe dahinter Unsicherheit und die Angst, an

Glaubwürdigkeit und Respekt zu verlieren. Darum plädiert Maas für mehr einschlägige Schulungen.

„In großen Unternehmen hat schon heute ein enormer Bewußtseinswandel stattgefunden. Den einsam entscheidenden Chef gibt es längst nicht mehr“, meint dagegen Pamela Knapp, die bei Siemens die Führungskräfteentwicklung verantwortet. Interkulturelle Kompetenz, die Fähigkeit, ständig dazuzulernen und sich auf die Bedürfnisse unterschiedlichster Mitarbeiter einzustellen, dies sei heute bereits selbstverständlich für die Besetzung einer Führungsposition und würde auch im Einstellungsgespräch überprüft.

Helmut Potthoff, Head Human Resources Corporate and Investment bei Citibank und Salomon Brother in Frankfurt sieht allerdings ein großes Manko in der Ausbildung: „Bisher ist in der Lehre das Kommunikationstraining noch nicht fest verankert.“ Dagegen stehe der Anspruch der Unternehmen: „Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich heute durch Eigenschaften aus wie analytisches Denkvermögen, strukturierte Herangehensweise, Flexibilität, Mobilität. Eigenständigkeit, Eigenbestimmtheit, Eigenverantwortung und Eigeninitiative stehen neben Teamfähigkeiten.“ Damit gibt es nach Potthoff gravierende Änderungen gegenüber früher: „Das traditionelle Verständnis zwischen Arbeitgeber und -nehmer sah vor, dass Mitarbeiter loyal sind, hart arbeiten und tun, was man ihnen sagt. Im Gegenzug dazu erhielten sie einen sicheren Arbeitsplatz und regelmäßige Einkommenserhöhungen.“ Dieser Fokus habe sich aber mittlerweile verschoben: Heute liege es am Mitarbeiter, die vom Unternehmen benötigte Kompetenz zu entwickeln und zielgerecht einzusetzen. Dafür stellt das Unternehmen laut Potthoff eine herausfordernde Umwelt zur Verfügung, unterstützt die fachliche wie persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und honoriert Leistung durch individuelle Maßnahmen. „Nicht das Unternehmen oder der Vorgesetzte sind verantwortlich für Personalentwicklung, sondern in erster Linie jeder Mitarbeiter für sich selbst“, so Potthoffs Fazit.

Quelle: <http://www.b4bschwaben.de> – Das regionale Business-Portal für Augsburg, Schwaben und das Allgäu.