



Text: Osthues & Company

Bild: photocase.com

© alphoxic

Führungskräfte – und was sie ausmacht

Firmenpleiten, Massenentlassungen, Werksschließungen, diese und andere Meldungen beherrschen die Presse der letzten Wochen und Monate. Dies führt zu allseits großen Verunsicherungen nicht nur bei den Beschäftigten; auch die Bürger erwarten von verantwortlicher Stelle Orientierung. Sie suchen eine Ausrichtung und verlangen nach Führung. In der Politik konnten wir mitverfolgen, dass die Hoffnung der Menschen in Personen wie Barack Obama liegt, der oftmals wie ein neuer Messias gefeiert wurde. Noch vor seiner Wahl zum US-Präsidenten, zog er mit seiner Rede an der Siegestsäule in Berlin mehr als 200.000 Menschen in seinen Bann.

In der Wirtschaft richtet sich die Erwartung von Problemlösung und Hilfe auf die verantwortlichen Gremien der Unternehmensleitung. Gerade in solch turbulenten Zeiten wie diesen wird der Ruf nach kompetenten Führungskräften laut, welche die Menschen erreichen und bewegen können, ihnen Orientierung und Ausrichtung zu geben imstande sind.

Besitzen Führungskräfte Eigenschaften, die andere Menschen nicht haben?

Bei erfolgreichen Unternehmensführern handelt es sich um Persönlichkeiten, die ihre Vorstellungen und Visionen authentisch und glaubwürdig zu vermitteln wissen. Die Gabe, Menschen von sich und seinen Anliegen zu überzeugen und für sich zu gewinnen, lässt sich jedoch nur schwer in Worte fassen. In der Umgangssprache werden diese besonderen Eigenschaften oft mit dem „gewissen Etwas“ umschrieben.

Legendär sind etwa die Präsentationen des Apple-Gründers Steve Jobs. Durch seine großartige Präsentationskunst versteht er es, bei vielen Technikfans dieser Welt ein Verlangen nach einem iPod mit Telefoneigenschaften zu wecken und dieses Produkt damit zu einem weltweiten Verkaufsschlager zu machen.

Erfolgreiche Führungskräfte besitzen die Fähigkeit, auch in problemreichen Zeiten ihre Mitstreiter und deren Motivation für sich und die Ziele des Unternehmens zu gewinnen. Ihnen gelingt es, Kritik so konstruktiv zu platzieren, dass diese andere motiviert und außerdem zur erfolgreichen Konsensfindung

Osthues & Company ist ein auf die Besetzung von Führungspositionen und Spezialisten ausgerichtetes Beratungsunternehmen, das ausschließlich im Klientenauftrag und nur über Direktansprache qualifizierter Führungskräfte arbeitet. Zu den Klienten von Osthues & Company zählen zahlreiche nationale und internationale, branchenführende Unternehmen – mehrheitlich aus den Bereichen Industrie, Konsumgüter und Medien, Handel und Dienstleistungen.



Dr. Peter H. Osthues ist geschäftsführender Partner von Osthues & Company und seit über 20 Jahren als Personal- und Unternehmensberater tätig, davon ca. 10 Jahre bei Heidrick & Struggles. Zuvor war er über viele Jahre Managing Partner einer führenden internationalen Personalberatung in Deutschland.

beiträgt.

Charisma

Bereits Max Weber setzte sich im frühen 20. Jahrhundert mit diesem Themenkomplex – bestehend aus Herrschaft und Führung – auseinander.

Für ihn bedeutete Herrschaft, „die Chance bei einer angebbaren Gruppe für einen Befehl Gehorsam zu finden, im Vertrauen auf die Legitimität des Befehls.“ Weber definierte zudem verschiedene Legitimitätsressourcen von Herrschaft.

Eine dieser Legitimitätsressourcen beschreibt Weber als die „charismatische Führung.“ Der Begriff Charisma kommt ursprünglich aus dem Altgriechischen und wurde im Neuen Testament durch den Apostel Paulus in den theologischen Sprachgebrauch eingeführt. Charisma wird dort als „Geschenk“ oder „Gnadengabe Gottes“ beschrieben. Ein Charismatiker strahlt etwas Undefinierbares aus, das ihn dazu befähigt, andere Menschen für seine Visionen und deren Durchsetzung zu begeistern, oft auch ohne sich erklären zu müssen. Beginnend mit der Zuschreibung durch die menschliche Umgebung wird ein Mensch als charismatisch erkannt. Dadurch ist der Charismatiker abhängig von der Beurteilung seiner Umgebung, denn sobald diese ihn nicht mehr als charismatisch empfindet, zerfällt seine Legitimitätsressource. Gebrauch wird der Begriff Charisma inzwischen jedoch inflationär. Personen unterschiedlichster Gruppen, darunter Politiker, Schauspieler, Sportler und Manager, werden heute als Charismatiker bezeichnet.

Spricht man von Visionären, die in kritischen Zeiten von Seiten der Unternehmen gefragt werden, so stellt sich die Frage, was sie von einem klassischen Manager unterscheidet.

Ein Visionär ist in der Lage, Menschen zu inspirieren, zu motivieren und zu begeistern. Visionäre scheuen nicht vor Problemen, sondern wandeln diese in Chancen um. Unternehmensgründer können oft als Visionäre bezeichnet werden, da sie bei der Gründung ihres Unternehmens ein Ziel vor Augen haben, für dessen Erreichung große Anstrengungen und eine hohe Risikobereitschaft notwendig sind. Sie sehen Chancen, die andere nicht sehen. Reinhold Würth ist ein solches Beispiel, der es als Unternehmer geschafft hat, aus einem regionalen Schraubenhandel den weltweit größten Direktvertrieb für Montage- und Befestigungstechnik aufzubauen.

Anders als der Visionär ist ein klassischer Manager das Sinnbild der perfekten Organisation von Prozessen in einem Unternehmen. Der deutsche Autor Winfried M. Bauer schrieb: „Der Manager von heute ist kein Unternehmer mehr, er ist ein

Verwalter im großen Maßstab und tritt zurück hinter der Organisation, die er verwaltet.“ Ein klassischer Manager kann also im theoretischen Sinne nicht mehr als Gestalter, sondern eher als Verwalter einer Unternehmung beschrieben werden. Aufgrund der Tatsache, dass sich Manager und Visionäre in ihrem Führungstypus sehr deutlich unterscheiden, braucht ein erfolgreiches Unternehmen auf lange Sicht sowohl Manager als auch Visionäre, um die positiven Aspekte beider Typen nutzen zu können.



Anika Gupta ist Beraterin von Osthues & Company. Nach einigen Jahren bei Heidrick & Struggles entschloss sich Anika Gupta 2005 ihren Beruf in einem unternehmerischen Umfeld fortzusetzen, das sich bedingungslos und frei von bürokratischen und regulativen Einflüssen den Ansprüchen und Bedürfnissen der Auftraggeber verpflichtet.

Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit

Neben Charisma gibt es verschiedene persönliche Eigenschaften, die dazu beitragen können, andere Menschen zu überzeugen und zu führen. Bei Überzeugung handelt es sich um eine Art kommunikatives Handeln, bei dem der Wortführer eine freiwillige Zustimmung zu einem von ihm angesprochenen Thema von seinem Gesprächspartner erhält. Die Art und Weise der Kommunikation ist dabei ausschlaggebend.

Auf der einen Seite sind es die kommunikativen Techniken und rhetorischen Mittel, die eine Person überzeugend wirken lassen. Auf der anderen Seite ist es Übung über einen langen Zeitraum, da sie sich ein großes Fachwissen angeeignet haben. Fachkompetenz ist ein entscheidender Faktor, um überzeugend zu wirken. Eine Führungskraft, der man eine höhere Fachkompetenz zutraut, wird stärkeren Anklang finden. Einem Juristen wird man bei rechtlichen Angelegenheiten eher vertrauen, als einem studierten Mathematiker. In Deutschland hat ein Dokortitel nach wie vor einen hohen Stellenwert für die Überzeugungskraft einer Person.

Die Wirkung einer Führungskraft hängt jedoch nicht nur von objektiven Merkmalen ab, sondern vor allem von der Gesamtwirkung ihrer Persönlichkeit. Bereits der Schriftsteller Friedrich Sieburg erkannte, dass „nicht das Argument, sondern die Person überzeugt.“

Im Alltag bilden wir uns über unser Gegenüber oft schnell eine Meinung und entscheiden darüber, wen wir als sympathisch und vertrauenswürdig erachten. Die besten inhaltlichen Fakten sind oft wertlos, wenn sie nicht so dargestellt werden, dass sie uns berühren. Um überzeugend zu wirken, muss eine Führungskraft Begeisterungsfähigkeit ausstrahlen und dabei verdeutlichen, dass sie hinter der Sache steht, die sie vertritt. Glaubwürdigkeit ist ein entscheidender Persönlichkeitsfaktor, der die Überzeugungskraft maßgeblich beeinflusst. Glaubwürdigkeit ist von elementarer Bedeutung und wird nicht selten als das wertvollste Gut einer Führungskraft bezeichnet. Ist beispielsweise ein Gewerkschaftsvorsitzender glaubwürdig, der selbst im Luxus schwelgt?

Wirkt eine Führungskraft unglaubwürdig, so kann dies schwerwiegende Konsequenzen, wie zum Beispiel den



Fabian Schneider ist studentischer Mitarbeiter bei Osthues & Company. Er studiert Wirtschaftswissenschaften an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen sowie an der Universität in Peking. Fabian Schneider hat verschiedene praktische Erfahrungen in nationalen und internationalen Unternehmen gesammelt und war für diese unter anderem im europäischen Ausland und im südamerikanischen Raum tätig.

Respektverlust von Seiten der Mitarbeiter haben.

Von Führungskräften wird daher ein hohes Maß an Authentizität gefordert, denn sie überzeugen nur, wenn die Gedanken und die Gefühle, die sie vermitteln, mit ihrem Verhalten übereinstimmen. In der Überzeugung für die Sache treffen authentische Führungskräfte Entscheidungen und setzen sie gegebenenfalls auch gegen Widerstände durch.

Dadurch reiben sie sich aber häufig an den Rahmenbedingungen und Strukturen in einem Unternehmen, da diese meist hierarchisch organisiert sind und ein System der Unterordnung implizieren. Erfolg setzt hier die Anpassung an das System voraus, so dass Dienst nach Vorschrift und Gehorsam stärker honoriert werden als selbstständige, ergebnisorientierte Entscheidungen.

Häufig dominiert in Unternehmen daher ein wenig authentischer, sondern stattdessen eher funktioneller, technokratischer und angepasster Managementcharakter. Dieser Managertyp ist für Verwaltungsaufgaben gut geeignet, komplexe Führungsaufgaben sind für ihn jedoch nur schwer zu lösen. In der heutigen Zeit sind jedoch starke Führungspersönlichkeiten unabdingbar, denn es müssen weit reichende, oft unangenehme Entscheidungen getroffen werden. Eine Unternehmenskultur des Vertrauens mit transparenten Prozessen und authentischer Führung fördert dabei Kreativität und Querdenkertum.

Ist erfolgreiche Führung erlernbar?

Neben angeborenen Faktoren wie der Persönlichkeit und den individuellen Eigenschaften wie Fleiß, Durchsetzungsfähigkeit und Durchhaltevermögen ist es auch der erlernbare Führungsstil, der erfolgreiche Führung ausmacht. Menschen werden nicht als Leader geboren, können ihren Führungserfolg durch gezieltes Training und Coaching aber steigern.

Barack Obama hat dies nicht mehr nötig, bei ihm kommt es künftig darauf an, ob er seinen Ankündigungen auch Taten folgen lässt.

[nach oben](#)