

## BERICHT

von Viola Bergmann

### 6. Veranstaltung „Führung im Dialog“ „Was Geführte über Führung denken“

in Kooperation mit „Spitzenfrauen BW“ am 10.11.2016 in der IHK, Stuttgart

**Was denken Geführte eigentlich über Führung?** Dieser Frage ging die Initiative Zukunftsfähige Führung (IZF) e. V. auf ihrer sechsten Veranstaltung der Reihe „Führung im Dialog“ nach – diesmal in Kooperation mit dem Netzwerk Spitzenfrauen BW, das Frauen dabei unterstützt, ihre Karriere voranzubringen (siehe auch [www.spitzenfrauen-bw.de](http://www.spitzenfrauen-bw.de)).

#### „Wenn ich mir meinen Chef backen könnte...“: Geführte im Videoporträt

Was erwarten Geführte von Ihren Vorgesetzten? Wie sieht in ihren Augen verantwortungsbewusste Führung aus? Auf diese und weitere Fragen haben Diana Baumhauer (Senior Vice President HR / Legal Counsel, Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH), Ursula Dangelmayr (Diplom-Psychologin, selbstständige Trainerin und Beraterin), Frederike Harms (Master-Absolventin Marketing) und Manuel Löttsch (Projektleiter Logistik, ITG-GmbH Internationale Spedition + Logistik GmbH) in kurzen Videoporträts geantwortet. Zentrale Eigenschaften eines Vorgesetzten sollten vor allem Ehrlichkeit und Verlässlichkeit sein, sowie die Fähigkeit, seine Erwartungen klar zu formulieren, so Frederike Harms. Aber auch die Vorbildfunktion sei wichtig, so Manuel Löttsch. Ein guter Chef sollte darüber hinaus seine Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck bringen können und auch in der Lage sein sich anderen Meinungen zu stellen und eigene Fehler einzugestehen. Ursula Dangelmayr betonte vor allem das Vertrauensverhältnis und eine Haltung gegenüber Mitarbeitern, die ihnen Handlungsspielraum lässt. Ein guter Vorgesetzter sollte zudem dabei unterstützen aus Fehlern zu lernen.

Demotivierend seien vor allem eine übersteigerte Kontrolle und ein wenig wertschätzendes Verhalten. Verantwortungsbewusste Führung bedeute, dass man auch „bewusst Verantwortung übernehme“, sich um die Entwicklung der Mitarbeiter kümmere und diese auch wenn Fehler passierten, nicht fallenließe. Eine gute Führungskraft sollte Raum lassen für die Fähigkeiten der Mitarbeitern und ihnen Respekt zollen, aber auch konstruktives Feedback geben, so der Konsens auf dem Podium.

Manuel Löttsch fasste es so zusammen: Eine gute Führungskraft sollte die Mitarbeiter an die Hand nehmen, um ein Ziel zu erreichen und es ihnen auf dem Weg dorthin ermöglichen, sich fachlich und auch persönlich weiterzubilden.

### **Führungsthesen: Bin ich dafür oder dagegen?**

Im nächsten Teil der Veranstaltung wurde auch das Publikum miteinbezogen. Verschiedene, zum Teil sehr provokante Thesen zum Thema Führung wurden vorgetragen und kurz diskutiert. Zu jeder These gab es auch ein Publikumsvoting. In Social Media-Manier konnten die Veranstaltungsteilnehmer einen grünen oder einen roten Daumen in die Luft halten – natürlich ganz analog in Form von Karten. Journalist Reinhard Hübsch moderierte die Diskussion zu den Thesen sowie auch das anschließende Gespräch zwischen den Porträtierten Diana Baumhauer, Ursula Dangelmayr, Frederike Harms und Manuel Löttsch.

### **Die Thesen und die Reaktionen darauf im Überblick**

**These #1**      **Mitarbeiter brauchen Handlungsspielräume, um ihre Aufgaben selbstständig erfüllen zu können. → Breite Zustimmung**

- Voraussetzung dafür sei aber, dass den Mitarbeitern auch bekannt ist, wie das Unternehmensziel aussieht und welche Entwicklung insgesamt verfolgt wird
- Handlungsspielräume seien auch davon abhängig, ob jemand bspw. in der Produktion tätig ist oder eine kreativen Arbeit nachgeht
- Sobald ein Krisenmodus besteht, benötigen Mitarbeiter eher Orientierung als Handlungsspielräume; andererseits können gerade in einer Krise Handlungs- und Denkspielräume helfen, in einer Krise neue Wege zu gehen

**These #2**      **In deutschen Führungsetagen mangelt es an Respekt gegenüber den Mitarbeitern. → ca. 60 % Zustimmung, 40 % Ablehnung**

- Dies sei definitiv zu beobachten und führe irgendwann unter Umständen dazu, dass die Führungskraft gehen müsse
- Gerade wenn Führungskräfte jünger seien und keinen Wert auf die Meinung der älteren legten, könne schnell der Eindruck von Respektlosigkeit entstehen
- Fehlender Respekt zeige sich schließlich in mangelnder Wertschätzung

**These #3 Viele Führungskräfte stehen nicht zu ihren eigenen Fehlern.**

→ Breite Zustimmung

- Dies kann in der Firmenpolitik begründet sein; der Fehler darf aus strategischen Gründen nicht offen dargelegt werden
- Fehlerkultur in deutschen Unternehmen ist grundsätzlich unterentwickelt
- „Fehlerverweigerungsprinzip“ oder „blaming & shaming“
- Fehler werden nicht zugegeben und dies ist ein weiterer Fehler, der zu neuen Problemen führt
- Es ist in Ansätzen aber auch bereits eine Veränderung in der Kultur vieler Unternehmen zu beobachten

**These #4 Emotionale Kompetenz und Führung widersprechen sich: Ein Chef ist kein Beziehungsmanager. → breite Ablehnung**

- Ein Chef muss nicht nur fachlich überzeugen, sondern auch über emotionale Kompetenzen verfügen, um erfolgreich führen zu können

**These #5 Die Wertschätzung für Mitarbeiter bemisst sich in erster Linie in Euro.**

→ breite Ablehnung

- Es ist wichtiger gesehen zu werden und Anerkennung zu erhalten
- Die Wertschätzung ist entscheidender und drückt sich nicht nur durch die monetäre Vergütung aus

**These #6 Es demotiviert, wenn keine klare Aufgabenstellung erfolgt und der eigene Beitrag nicht sichtbar wird. → weitestgehend Zustimmung**

- Eine nicht klar formulierte Aufgabenstellung kann aber auch viel Freiheit bedeuten, d. h., man kann seine Leistung noch viel deutlicher machen
- Genauso demotiviert es, wenn der eigene Beitrag nicht sichtbar gemacht wird
- Man sollte unterscheiden zwischen Zielsetzungen und Handlungsanweisungen; Zielsetzungen sollten nicht diktiert, sondern verhandelt werden

Im anschließenden Diskussionspanel wurde deutlich, wie wichtig es ist, dass Mitarbeitern deutlich gemacht wird, welche Aufgabe sie genau haben und welcher Nutzen für das Unternehmen damit auch verbunden ist, so Podiumsteilnehmerin Frederike Harms. Genaue Zielvorgaben könnten Orientierung geben, betonte Ulrike Dangelmayr, wenn man sich weiter entwickelte, könne man mit Freiräumen auch entsprechend umgehen. Grundsätzlich hinge es jedoch von der Reife des Unternehmens und auch der damit verbundenen Kultur zusammen bzw. mit der Reife der Mitarbeiter, wie sie die Handlungsspielräume nutzen können, fügte

Diana Baumhauer an. Die Erwartungshaltung sollte in jedem Fall geklärt sein – besonders Führungskräfte sollten ihre Erwartungen deutlich formulieren. Wenn es dann noch enge „Feedbackschleifen“ gebe, könne auch eine Fehlerkultur entstehen.

Damit diese Fehlerkultur entstehen könne, bedürfe es aber auch einer gewissen Offenheit, zu der es auch gehöre, dass auch jüngere, unerfahrenere Mitarbeiter Kritik üben dürften und auch Unangenehmes offen äußern, meinte Frederike Harms. Aus ihrer Erfahrung wäre es leider in vielen Unternehmen nach wie vor eher schwierig und würde nicht gerne gehört. Ursula Dangelmayr erwiderte, dass dies altersunabhängig zu sehen sei, sondern eher ein Kulturthema.

### **Fehlt Mitarbeitenden der Mut, ihre eigene Meinung Vorgesetzten gegenüber zu äußern?**

„Nicht jeder Chef hält sich für fehlerlos“, so Podiumsteilnehmer Manuel Löttsch. Man müsse nur die richtige Ansprache wählen, dann sei auch Kritik möglich. Ursula Dangelmayr entgegnete, dass sie bei ihrer früheren Tätigkeit im Bereich der Personalentwicklung die Erfahrung gemacht habe, dass selbst im vertraulichen Mitarbeitergespräch kritische Äußerungen gegenüber dem Vorgesetzten fast nie gemacht würden, da schlicht der Mut fehle, die eigene Meinung kundzutun. Zudem gebe es viele Führungskräfte, die gar kein Interesse an dem Feedback hätten, so Diana Baumhauer. Entscheidend sei demnach, dass die Führungskräfte es kulturell verankerten, dass Fehler und Kritik offen angesprochen werden könnten. Die Ermutigung sei entscheidend.

### **Beeinflussen Alter und Geschlecht den Führungsstil?**

Grundsätzlich seien schon Unterschiede erkennbar, z. B. dahingehend dass Frauen eher Fehler zugäben – vielleicht manchmal fast zu offen damit umgingen, berichtete Diana Baumhauer. Auch zwischen den Generationen seien Unterschiede erkennbar, bspw., dass Jüngere eher mit Ideen vorauseilten, die dann von älteren Führungskräften ausgebremst würden. Im Großen und Ganzen sei aber weder das Geschlecht noch das Alter entscheidend für den Führungsstil, sondern schlicht die individuelle Veränderungsbereitschaft, war sich das Podium einig.

### **Was heißt Transparenz heutzutage mit Blick auf das Thema Führung?**

Heißt transparentes Führen, dass Mitarbeitende auch über Themen informiert werden sollten, die ggfs. für Unsicherheit sorgen? Oder ist es ratsamer gewisse Dinge als Führungskraft für sich zu behalten, fragte Moderator Reinhard Hübsch. Frederike Harms war der Meinung, dass die Transparenz in der Kommunikation so weit wie möglich gehen sollte, es sei denn, die Offenheit führe letztlich zu noch mehr Unsicherheit.

Auch Manuel Löttsch war der Ansicht, dass Informationen von der Unternehmensführung und den Vorgesetzten sehr rege geteilt werden sollten – es sei denn, es handle sich um finanzpolitische Themen oder Personalentscheidungen. Unvollständige Informationen führten dazu, dass sich Mitarbeiter nicht ausreichend einbringen könnten, da ihnen Wissen vorenthalten werde. Diana Baumhauer gab zu bedenken, dass Wissen aber auch häufig ein Machtfaktor sei, mit dem gespielt werde. „Je mehr Wissen, desto mehr Macht.“ Dies sei leider immer noch häufig zu beobachten.

### **Eine Bilanz: Welche Charakteristika sind essenziell für gute Führung?**

Als Fazit aus den Videoporträts, den Statements zu den verschiedenen Führungsthemen und der Podiumsdiskussion filterte Moderator Reinhard Hübsch die Begriffe **Klarheit, Respekt, Fähigkeit zur Selbstkritik, Verlässlichkeit, Transparenz und Ehrlichkeit** heraus. Die Podiumsteilnehmer hatten die Möglichkeit die drei aus ihrer Sicht wichtigsten Begriffe hervorzuheben, sodass Reinhard Hübsch resümierte: **Respekt, Ehrlichkeit und Transparenz** sind entscheidende Merkmale guter und zukunftsfähiger Führung.

*Hinweis: Allein aufgrund der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Text auf die Schreibweise der weiblichen und männlichen Form verzichtet. Es sind jedoch immer beide Geschlechter gemeint.*

### **Initiative Zukunftsfähige Führung (IZF) e.V.**

Die gemeinnützige Initiative Zukunftsfähige Führung (IZF) e.V. wurde 2013 in Stuttgart von engagierten Führungskräften aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft gegründet. Zweck der Initiative ist es, den Erfahrungsaustausch zwischen heutigen und künftigen Führungskräften zur Umsetzung zukunftsfähiger Führung zu fördern sowie zur öffentlichen Diskussion und Anerkennung von bewährter Führung anzuregen.

#### **KONTAKT:**

INITIATIVE ZUKUNFTSFÄHIGE FÜHRUNG (IZF) E.V.  
Schelmenwasenstr. 34, 70567 Stuttgart  
[info@zukunftsfahigefuehrung.org](mailto:info@zukunftsfahigefuehrung.org)  
[www.zukunftsfahigefuehrung.org](http://www.zukunftsfahigefuehrung.org)

Geschäftsführender Vorstand: Prof. J. Menno Harms, Vorsitzender, Thomas Berg, Anne Blumers, Dr. Andreas Bunz, Patrick Cowden, Markus Eilers,

Klaus Haasis, Prof. Dr. Wilfried Mödinger, Thomas Neumann, Herbert Reiß, Katrin Schöpf, Dr. Dagmar Wilbs  
Commerzbank Stuttgart, Konto-Nr.: 5544978, BLZ: 600 400 71, BIC: COBADEFFXXX, IBAN: DE06 6004 0071 0554 4978 00  
Vereinsregister Stuttgart VR721164 Steuer-Nr. 99015/31626