

Führung

Noch vor fünf Jahren galt der Optikerhersteller Carl Zeiss als Universität mit angeschlossener Laborwerkstatt: technisch top – aber wirtschaftlich wenig erfolgreich. Inzwischen firmiert das ehemalige Stiftungsunternehmen als Aktiengesellschaft und schaffte – dank kontinuierlicher Innovation und geglückter Akquisitionen – den Sprung in die internationale Spitzengruppe der optischen Industrie. Der jüngste Coup liegt gerade drei Monate zurück: die Fusion der Brillenglastochter mit dem US-Hersteller Sola zur Zeiss Vision GmbH. „Wir sind auf klarem Wachstumskurs“, sagt Finanzvorstand Michael Kaschke.

Herausforderung. Die schwierigste Aufgabe steht noch bevor: Hält die neue Struktur der Praxis stand? Bei Zeiss Vision zum Beispiel müssen die Entwicklungsingenieure nicht nur lernen, mit den Amerikanern produktiv zusammenzuarbeiten. In Projektteams stehen sie zudem vor der Schwierigkeit, sich künftig auch mit den Kollegen aus Vertrieb und Marketing zusammenzuraufen und mehr Konflikte auszuhalten. Wie kann das gelingen? „Wir brauchen



Zeiss-Glas. Führungskräfte müssen für marktorientierte Innovation sorgen.

Autorität wieder gefragt

Viele Mitarbeiter sind endlose Team-Debatten leid. Sie drängen auf Klarheit und wollen wieder Führungskräfte, die wirklich führen – ohne dabei autoritär zu sein.

jetzt starke Führungskräfte, die glaubwürdig, berechenbar und verlässlich sind“, sagt Kaschke.

Nicht nur bei Zeiss – auch in vielen anderen Unternehmen ist wieder mehr Führung gefragt. Es gibt eine große Sehnsucht nach Autorität. Der Organisationsforscher Dirk Baecker von der Privatuniversität Witten-Herdecke spricht von „einem tiefen Gefühl der Verunsicherung“, das zurzeit in den Belegschaften grassiert wie eine ansteckende Krankheit. Spitzenkräfte mit Autorität sind vonnöten, denen die Mitarbeiter folgen können. Im Unterschied zu autoritären Hierarchen missbrauchen Chefs mit persönlicher Autorität ihre Macht

nicht. Sie hören gut zu und setzen nicht auf Befehl und Gehorsam. Sie verfügen über Wahrnehmungsfähigkeit und Intuition, wägen sich nicht ständig im Recht und die ändern im Unrecht. Sie zeigen die Richtung auf – und das Wichtigste: Sie können sich auf das Vertrauen der Mitarbeiter verlassen.

Autorität lässt sich nicht lernen wie Gesprächstechnik oder eine Fremdsprache. Sie ist das Ergebnis einer guten Beziehung zwischen Chef und Team – ein Vertrauensbonus, der entsteht, wenn „Mitarbeiter das Gefühl haben: Unser Vorgesetzter trickst nicht herum, er sagt, was Sache ist und wir können uns darauf verlassen, dass er getroffene Absprachen

einhält“, sagt der Münchner Unternehmensberater Charles Savage (siehe rechts: „Vertrauensbonus der Mitarbeiter“).

Klarheit. Führungskräfte und Mitarbeiter vieler Konzerne haben in der letzten Zeit massive Veränderungen verkraften müssen. Kein Stein blieb auf dem andern: Geschäftsfelder wurden hinzugekauft, andere abgestoßen. Neue Zuständigkeiten entstanden, alte wurden abrupt aufgekündigt. Tausende verloren ihre Jobs. Der Unternehmensberater Dieter Brandes erlebt es in der Alltagsroutine immer wieder, dass sich viele fragen: „Auf was kann ich mich noch verlassen? Wo ist die Entscheidung, die mir Klarheit über meine Aufgabe vermittelt?“



Vertrauensbonus der Mitarbeiter

Der Münchner Unternehmensberater Charles Savage sagt, was Führungskräfte tun können, um an Autorität zu gewinnen.

Autorität ist keine Qualifikation, die eine Führungskraft sich aneignen kann. Sie ist die Basis für gute Kooperation – die Anerkennung der Mitarbeiter – und entsteht aus glaubwürdigem Verhalten.

→ **Authentizität.** Gute Führungskräfte spielen nichts vor, was sie nicht sind – sie ruhen in sich.

→ **Klarheit.** Von Mitarbeitern anerkannte Führungskräfte sind berechenbar und verlässlich. Sie treffen klare Vereinbarungen und wenn sich etwas ändert, begründen sie das auf verständliche Weise.

→ **Respekt.** Autorität setzt persönliche Wertschätzung voraus. Wer seine Mitarbeiter respektiert, achtet deren persönliche Grenzen – und bleibt selbst in der Kritik sachlich.

→ **Vertrauen.** Gute Chefs vertrauen dem Leistungswillen ihrer Mitarbeiter. Sie erlauben Fehler, geben Gelegen-

heit zu persönlichem Wachstum und verfügen über die Fähigkeit, aus ihnen das Beste herauszuholen.

→ **Zuhören.** Erfolgreiche Chefs hören aufmerksam zu, wenn Mitarbeiter von Erfahrungen berichten, in denen sie sich erfolgreich gefühlt haben. Sie helfen ihnen dabei, an diese Erfolge anzuknüpfen.

→ **Fragen.** Vorgesetzte, die Monologe halten und nur von sich reden, sind schlechte Chefs. Offene Fragen – auf die sich nicht mit Ja oder Nein antworten lässt – können bei Mitarbeitern eigenständige Denkprozesse anregen. Sie sind der Schlüssel für Kreativität und Erfolg.

→ **Disziplin.** Manche Führungskräfte neigen vor allem in Krisenzeiten dazu, Druck ungefiltert an das Team weiterzugeben. Sie müssen lernen, eigene Nöte und Stimmungen für sich zu behalten.

„Unsere Manager müssen darauf achten, dass die Mitarbeiter ihre Entscheidungen verstehen und nachvollziehen können.“

Michael Kaschke, Carl Zeiss-Finanzvorstand

Zum Beispiel bei Karstadtquelle: Im Essener Handelshaus haben schlechte Ergebnisse, Managementfehler, der geplante Personalabbau und die Spekulationen um den Spitzenjob, der erst vor kurzem mit dem bisherigen Aufsichtsratschef Thomas Middelhoff besetzt wurde, das Zutrauen der Mannschaft in die Führung erschüttert. Matthias Bellmann, der vor wenigen Monaten von Siemens als neuer Personalvorstand zu Karstadtquelle kam, steht im Augenblick vor der Herausforderung, glaubwürdige Führungskräfte zu finden, die die Mitarbeiter des krisengeschüttelten Konzerns wieder hinter sich bringen können. „Es muss uns gelingen, das Vertrauen zurückzugewinnen.“

Bellmann hat jetzt für die Führungskräfteentwicklung ein Anforderungsprofil ausgearbeitet, das nicht nur sozia-

le Kompetenzen und strategische Fähigkeiten festschreibt, sondern auch Wert auf die persönliche Wirkung legt. „Es ist wichtig zu wissen, ob jemand Unterstützung findet, ob er überzeugen kann und ob er die Balance hinbekommt zwischen Richtung vorgeben und Freiräume schaffen.“ Der Karstadtquelle-Personalmanager ist überzeugt, dass es nicht die charismatischen Führertypen sind, die diesem Profil entsprechen und schon gar nicht die autoritären Macher. Er will eher die Unauffälligen, Bescheidenen, die auch andere gelten lassen und „durch klare Hinwendung auf die Sache von sich reden machen.“

Partner. Im Konzern haben sich in den vergangenen Monaten zahlreiche Projektteams gebildet, die die Bereiche Einkauf und Versand neu aufstellen sollen. Mit der autoritären Macht der Hie-

rarchie lässt sich da wenig ausrichten. Ein Projektleiter ist kein disziplinarischer Vorgesetzter, er kann nicht anordnen, was die ändern tun sollen. Er braucht persönliche Autorität, um die richtigen Partner und Verbündeten zu finden, die ihm helfen, den Sachverstand und die Kreativität der Beteiligten optimal zu bündeln.

Auch die Ingenieure bei Carl Zeiss brauchen die Unterstützung glaubwürdiger Führungskräfte, um die neue Situation zu bewältigen. Jahrzehntlang haben sie innovative Brillengläser auf Grund solider Vorlaufstudien entwickelt. „Die amerikanischen Kollegen dagegen arbeiten anders. Sie sind schneller, marktorientierter, aber eben oft nicht so fundiert und detailorientiert. Beide Vorgehensweisen haben etwas für sich“, sagt Finanzvorstand Kaschke. Nur ein Teamchef, der von allen anerkannt wird, schafft es, ▶



Karstadt-Filiale.
Am Verkaufspersonal soll in Zukunft nicht weiter gespart werden.

„Ob Karstadtquelle Erfolg haben wird, hängt auch von der Autorität der Führungskräfte ab. Ehrlichkeit und Berechenbarkeit sind gefragt.“ Matthias Bellmann, Personalvorstand Karstadtquelle

sie auf einen Nenner – und damit zu einem guten Ergebnis zu bringen.

Dass Mitarbeiter sich heute mehr persönliche Führungsstärke wünschen, ist für den Organisationsforscher Baecker verständlich, weil mittlerweile in vielen Unternehmen Netzwerkstrukturen die vertikale Hierarchie verdrängen. Vor einigen Jahren, als die starre Oben-Unten-Hackordnung noch besser funktionierte und der Markt überschaubar schien, war das anders: Damals gab es die entgegengesetzte Forderung nach mehr Beteiligung und Mitbestimmung. Manche Führungskräfte „wussten daraufhin gar nicht mehr, wie sie ihre Rolle ausfüllen sollten“, sagt Baecker. Jetzt schlägt das Pendel zurück: Klare Richtung ist gefordert. „Mitarbeiter sind die endlosen Teamsitzungen leid, in denen heute einer das und morgen der andere jenes sinnvoll findet.“ Sie wollten Chefs, „die sich verantwortlich fühlen und sich an dieser Verantwortung auch messen lassen“.

Der Kölner Berater Karsten Boehme warnt allerdings vor einem folgenreichen Irrtum: „Manche interpretieren den Wunsch ihrer Mitarbeiter nach mehr Autorität als Ruf nach dem starken Mann, der sich zur Not mit Brachialgewalt Gehör verschafft.“ Der Rückfall in autoritäres Verhalten sei aber stets die Bankrotterklärung der Führung. „Gera-

de in Krisenzeiten laufen Anordnungen, die nur auf hierarchischer Macht gründen, ins Leere“, betont auch Unternehmensberater Savage. „Führungskräfte holen andere nur dann mit ins Boot, wenn sie ihre Absichten verständlich machen und begründen.“

„Die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen“ – für Zeiss-Vorstand Kaschke ist sie das herausragende Kennzeichen persönlicher Autorität. Er weiß, wovon er redet. Im Zuge der radikalen Veränderungen bei Carl Zeiss hatten die Mitarbeiter zunächst wie die Berserker für den Bestand ihrer alten Sicherheiten gekämpft. Letzten Endes aber schaffte es der Vorstand, klar zu machen, dass Zeiss die AG-Struktur dringend brauchte, um zukünftiges Wachstum zu sichern und Akquisitionen zu erleichtern. „Wir haben nie um den heißen Brei herumgeredet, sondern deutlich gesagt, was wir vorhaben und warum“, sagt Kaschke.

Unterstützung. Die Unternehmen können ihren Managern dabei helfen, in schwierigen Zeiten an Autorität bei den Mitarbeitern zu gewinnen. Bei Carl Zeiss zum Beispiel müssen die Chefs zuweilen die Innovationsfreude bremsen. „Manchmal haben wir zu viele Optionen“, so Kaschke, „dann müssen wir Nein sagen und vom Markt her argumentieren.“ Aufgabe der Führungskräfte sei es, deut-

lich zu machen, dass auch misslungene Innovationen das Unternehmen weiterbringen. Zeiss unterstützt die Argumentation durch einen Preis in der Kategorie „Successful Failure – erfolgreiches Scheitern“, den das Unternehmen einmal im Jahr vergibt. Prämiiert werden Innovationen, die zwar fehlschlügen – aber dennoch zur Weiterentwicklung eines anderen Produkts beigetragen haben.

Der Karstadtquelle-Vorstand will die Glaubwürdigkeit seiner Manager stärken und ihnen mehr Handlungsfreiräume geben. Den Warenhaus-Geschäftsführern zum Beispiel sicherte er zu, dass „im Rahmen der anstehenden Sanierungsmaßnahmen beim Verkaufspersonal nicht weiter gespart wird“. Das schafft Vertrauen – und zeigt erste Wirkung.

Personalvorstand Bellmann spürt dies etwa bei Mitarbeiter-Jubiläumsfeiern, die im Konzern eine lange Tradition haben. Gerade erst sei er in München einem Abteilungsleiter begegnet, der sein 40-jähriges Dienstjubiläum feierte: „Im nächsten Jahr gibt es uns 125 Jahre“, habe der zu ihm gesagt. „Wir haben schon manche Stürme überlebt – und Sie werden sehen: Jetzt schaffen wir es auch wieder!“ „Solche kleinen Erlebnisse machen Mut“, sagt Bellmann. □

Brigitta Lentz