Führungskultur in der Krise

Osnabrücker Autor wirbt für „Kunst der Selbstführung“

Die Wirtschaftskrise stellt Führungskräfte vor Herausforderungen. Aufträge fehlen, Mitarbeiter sind verunsichert, Kundenkontakte müssen gepflegt werden. Führung mit Fingerspitzengefühl ist gefragt. Der Osnabrücker Organisationsberater und Fachhochschuldozent Dr. Burkhard Bensmann hat jetzt ein Buch auf den Markt gebracht, das nicht die Führung anderer, sondern Selbstführung in den Fokus stellt. Auf der Veranstaltung „Brust & Keule“ am 7. November 2009 stellt er das Buch den Wirtschaftsjunioren Osnabrück vor. Im Vorfeld hat „Wirtschaft Osnabrück-Emsland“ den Autor befragt.

Herr Bensmann, viele Unternehmen leiden unter der Krise. Hat die Krise Führungsverhalten verändert?

Natürlich muss Führung auf ein geändertes Umfeld reagieren. Dabei sind die Reaktionsmuster unterschiedlich. In zahlreichen Betrieben erhöhen Führungskräfte einfach den Druck. In anderen Unternehmen beobachte ich, dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte zusammenraufen. Dort konzentriert man sich bewusst auf die Stärken des eigenen Hauses. Das ist oft dann möglich, wenn schon vor der Krise eine Führungskultur existierte. Damit meine ich, dass klare Vorstellungen von der Unternehmensmission und den strategischen Zielen vorliegen. Auch passt in solchen Unternehmen die Führungskultur zum Umfeld. So vertragen sich beispielsweise ein dynamisches Umfeld und hierarchische Führungsstrukturen nicht unbedingt. Umgekehrt kann in einem hierarchisch geprägten Betrieb die Aufforderung zu mehr Selbstorganisation irritierend wirken.

In der Krise trennt sich also auch in den Führungsetagen die Spreu vom Weizen?

Ja, ganz eindeutig. Bedauerlich ist dabei, dass gerade Fälle schwacher Führung oft nur schwer kurzfristig therapierbar sind. Das macht die Reaktion auf die Auswirkungen der Krise nicht gerade leichter.

Was raten Sie Führungskräften denn konkret in der Krise?

Ganz sicher ist es nicht ratsam, jetzt in Aktionismus zu verfallen. Leider passiert genau das sehr häufig. In der Krise verdoppeln die Betriebe ihre Anstrengungen, Kontrollvorschriften werden verschärft, Kompetenzen eingeschränkt. Für Orientierung und eine Konzentration auf das Wesentliche sorgt das nicht. Im Gegenteil: Mitarbeiter werden verängstigt und demotiviert. Dabei hängt der Unternehmenserfolg gerade jetzt von der Vorbildfunktion des Unternehmers ab. Das setzt voraus, dass sich die Führungskraft selber führen kann – eine These, die sich wie ein roter Faden durch mein Buch „Kunst der Selbstführung“ zieht.

Der Gedanke klingt plausibel, aber ist er neu? Google gibt zum Stichwort „Selbstführung“ 39 000 Treffer aus. Was ist das Besondere an Ihrem Ansatz?

Selbstverständlich haben schon vor mir zahlreiche Autoren Selbstführung in den Blick genommen und verschiedene Facetten der Führung beleuchtet. Beispielsweise der amerikanische Autor Keith Ferrazzi, den ich sehr schätze und der den Nutzen der Netzwerkpflege oder des Austausches von Führungskräften mit Vertrauten betont hat. Mein Buch unterscheidet sich meines Erachtens durch zwei Besonderheiten. Zum einen durch den methodischen Ansatz: Ich habe die Thematik in 61 Interviews mit Top-Führungskräften von verschiedenen Seiten beleuchtet. Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass es den allgemeingültigen Ansatz für gute Führung nicht gibt. Zum anderen habe ich Selbstführung ganzheitlich betrachtet. Aus den Gesprächen habe ich systematisch sieben Felder der Selbstführung wie beispielsweise Prozesse & Strukturen, aber auch Körper, Seele und Geist hergeleitet.

Sieben Felder der Selbstführung, das hört sich reichlich kompliziert an. Gibt es Kernfaktoren, auf die es besonders ankommt?

In der Tat: Gute Führung kann man auf drei Kernkompetenzen zurückführen. Voraussetzung ist die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis, zur Selbstverantwortung und zur Selbstorganisation. Nur wenn ich mich selbst in allen drei Bereichen gut steuern kann, sorge ich dafür, maximal wirksam zu werden.

Für das Buch „Kunst der Selbstführung“ interviewte Dr. Burkhard Bensmann 61 Führungskräfte. Foto: hs

Sie schreiben in Ihrem Buch, es gebe bei Führungskräften noch Verbesserungspotenzial. Woran genau mangelt es häufig?

Gut eingeführt sind oft operative Instrumente der Führung, also der Umgang mit Zielsystemen oder Projekt- und Zeitmanagement. Weniger ausgeprägt ist der Wille zur Selbstreflexion. Dabei ist es wichtig, die eigene Persönlichkeit zu kennen, um wirkungsvoll führen zu können.

Was kann man konkret tun, um sich selbst besser zu erkennen?

Gerade für Top-Führungskräfte ist es oft nicht leicht, von Mitarbeitern oder Kollegen eine ehrliche Rückmeldung zur eigenen Persönlichkeit und zum Führungsverhalten zu bekommen, selbst wenn sie aktiv dazu auffordern. In diesem Zusammenhang empfehle ich, einen Kreis von Vertrauenspersonen aufzubauen, die einem regelmäßig den Spiegel vorhalten. Frauen fällt dies übrigens nach meinen Beobachtung auffallend leichter, vielleicht weil sie vernetzter sind als männliche Kollegen und Beziehungen nicht vorwiegend auf der Sachebene pflegen. Offene Rückmeldungen können dabei aus der Familie ebenso kommen wie von gut befreundeten Kollegen oder einem vertrauten Berater. Ich selber führe beispielsweise kontinuierlich mit einem Kollegen einen intensiven gegenseitigen Austausch und erfahre so immer wieder etwas über meine „blinden Flecken“.

Ihr Credo im Buch lautet: „Nur wer sich selbst führen kann, sollte andere führen dürfen.“ Woran erkennt man denn, wer sich selbst führen kann?

Entscheidend ist zu erkennen, ob bei der potenziellen Führungskraft die Fähigkeit zur Selbstreflexion besteht. Eine gewisse kritische Distanz zur eigenen Person, vielleicht auch eine Spur Demut vor Herausforderungen sind durchaus gute Voraussetzungen. Denkbar ist auch die Frage nach Entspannungsmethoden. Denn Selbstführung hat viel mit Selbstbeherrschung zu tun. Und die muss man auch erlernen und üben.

Ihr erstes Buchprojekt ist abgeschlossen. Folgt die Fortsetzung?

Ja, ich bin auf den Geschmack gekommen. Derzeit plane ich ein weiteres Buchprojekt. Ich will nicht zuviel verraten, nur soviel: Es geht es um die Frage, was deutsches Unternehmertum ausmacht. Dabei ziehe ich den Begriff des Unternehmers bewusst weit. So wird der klassische deutsche Mittelständler neben dem deutschen Star-Architekten oder dem deutschen Top-Sportler stehen. Darüber hinaus richte ich mich gerade stärker international aus. Ich biete deutschen Führungskräften, die erste Projekte im Ausland durchführen und betreuen, Unterstützung an. In meiner Beraterpraxis habe ich immer wieder ein Unwohlsein bei Führungskräften festgestellt, wenn sie sich im unbekannten kulturellen Umfeld bewegen. Hier biete ich mehr Sicherheit. <<

Fragen: Frank Hesse, IHK

Informationen unter www.bensmann.org

Der Autor

Dr. Burkhard Bensmann, Jahrgang 1959, ist Organisationsberater mit Basis in Osnabrück. Er ist seit gut 20 Jahren als freiberuflicher Berater tätig und begleitet Profit- und Non-Profit-Unternehmen in Veränderungsprozessen. Seit Beginn der 1990-er Jahre lehrt er an verschiedenen Hochschulen. Zudem ist er insbesondere in der Region Osnabrück-Emsland als Moderator aktiv. <<

Das Buch

„Die Kunst der Selbstführung“ basiert auf persönlichen Interviews mit 61 Führungskräften. Darunter sind national bekannte Namen wie Götz W. Werner, der Gründer der dm Drogeriemarktkette, ebenso vertreten wie regionale Unternehmer (z. B. Klaus Hellmann, Dr. Dieter Köster, Friedhelm Spiekermann oder Burkhard Weller). <<

buchtipp

„Wirtschaftswunder 2010“

Die Wirtschaftsjournalistin Inga Michler wählt für ihr Buch „Wirtschaftswunder 2010 – Deutschlands Unternehmer erobern die Weltmärkte“ eine Gliederung in drei Abschnitte. Zunächst räumt sie mit Irrtümern über Familienunternehmen auf („Big is beautiful“, „Billig sticht“ etc.). Im Anschluss porträtiert sie sieben prominente Chefs wie Claus Hipp (Babykost), Markus Miele und Reinhard Zinkmann (Miele) oder Hans Georg Näder (Otto Bock Prothesen) und fasst Kernthesen zusammen: Kurzweilig, informativ, gut lesbar. << (bö)

Inga Michler: Wirtschaftswunder 2010, Campus, 24,90 Euro.

CD: „Richtig führen ist einfach“

Führungskompetenz kann auch per Hörbuch vermittelt werden. So das Bestreben von Matthias K. Hettl, der einen „Führungskompass zur wirksamen Mitarbeiterführung“ auf 2 CDs vorlegt. Der Titel: „Richtig führen ist einfach.“ Angesprochen wird alles, was zum Thema passt: Von der Motivation (und dem Mythos der Motivation) über die Strategie „Smart not hard“ bis hin zur „Diagnose der Reifegrade“ oder dem Feedback im Mitarbeitergespräch. Ganz nebenbei kann man mit den CDs etwas lernen, das in Chefetagen so wichtig ist wie in tieferen Stockwerken: Das Zuhören. << (bö)

M.K. Hettl: Richtig führen ist einfach, Business Village, 21,80 Euro (auch als Buch erh.).