

# Mit ruhiger Hand

FÜHRUNGSKRÄFTE FÜHREN

Foto: imagesource



Führungskräfte führen andere Führungskräfte oft genauso wie Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Doch für Führung zweiter Ordnung gelten andere Regeln. Wer als Chef-Chef diese nicht befolgt, überlastet sich nicht nur selbst, sondern untergräbt auch die Autorität seiner Führungskräfte.

**Preview:** ► Autoritätskiller Aktivismus: Wie Vorgesetzte ihre Führungskräfte demontieren ► Hände auf den Rücken: Warum beim Führen von Führungskräften Zurückhaltung zählt ► Erwartungs-Overkill: Warum viele Chefs meinen, Führungskräfte nicht führen zu müssen ► Vertrauensevolution: Wie eine anfangs autoritative Führung helfen könnte, später zu einem Chef-Chef-Verhältnis auf Augenhöhe zu kommen ► Teamplayer statt Kleinfürsten: Was Chef-Chefs tun müssen, damit aus Einzelkämpfern ein kooperatives Führungsteam wird

■ Roland Schönleber, Geschäftsleiter Produktion und Industrietechnik bei der Firma Horsch in Schwandorf, hat die typischen Eigenschaften einer Führungskraft: Er nimmt die Dinge gern in die Hand. Tun sich Probleme auf, packt er sie an. Schönleber ist das, was man einen Macher nennt. Als der 45-Jährige vor zwölf Jahren als Produktionsleiter bei dem mittelständischen Maschinenbaubetrieb in der Oberpfalz anfang, war er denn auch ganz in seinem Element, arbeitete an der Basis, in engem Austausch mit Schweißern, Lackierern und Monteuren. Damals war der Betrieb noch klein, es gab – außer ein paar Vorarbeitern – keine Hierarchiestufen zwischen Schönleber und den Arbeitern. Der Manager mochte das – diese Unmittelbarkeit. Auch als das Unternehmen expandierte und Schönleber in Thüringen den Aufbau zweier neuer Werke verantwortete, änderte sich an der Situation nicht viel.

Das geschah erst, als der Job in Thüringen erfolgreich beendet und der Moment gekommen war, sich in die Schwandorfer Firmenzentrale zurückzuziehen – in die Geschäftsleitung Produktion und Industrietechnik. „Damit bin ich erst einmal überhaupt nicht zurechtgekommen“, erzählt Schönleber. Der Grund: Ständig klopfen Mitarbeiter mit ihren Anliegen an seine Tür. Nicht zuletzt seine Mitstreiter aus Thüringen meldeten sich immer wieder. Und Schönleber ging auf alles ein, machte alles zu seiner Sache. „Ich fühlte mich für alles verantwortlich. Aber irgendwann wuchs mir die Sache über den Kopf und ich ahnte, dass es so nicht weitergehen konnte“, so der Manager. Schönleber holte sich Hilfe bei einem Coach. Mit dessen Unterstützung wurde ihm zum ersten Mal bewusst, wie falsch sein Glaube war, alles selbst regeln zu müssen, und wie kontraproduktiv sein gutmütiges, von Hilfsbereitschaft getragenes Verhalten für alle Beteiligten.

### **Chefs führen heißt: Mit den Händen auf dem Rücken führen**

Schönlebers Fall ist nicht ungewöhnlich. „Denn vielen Führungskräften, die irgendwann Chef über andere Chefs werden oder die als Inhaber eines expandierenden Unternehmens zum ersten Mal Abteilungs- oder Bereichsleiter unter sich haben, ist gar nicht bewusst, dass sie von da ab anders führen müssen als bisher, nämlich: mit den Händen

auf dem Rücken“, sagt Gustav Klötzl. Sobald eine Führungskraft andere Führungskräfte unter sich hat, hat sie in deren Revier im Normalfall nichts mehr zu suchen, so der Geschäftsführer der 3P Beratungs-Gruppe in Nürnberg.

Der Coach und Berater bedient sich gern einer Metapher, um zu veranschaulichen, wie das Verhältnis zwischen Chef-Chef und Chef sein sollte. „Es ist wie das Verhältnis zwischen Vermieter und Mieter“, sagt Klötzl. Auch ein Vermieter dürfe schließlich nicht einfach so in die Wohnung seines Mieters spazieren. Doch wenn Klötzl Managern in seinem Seminar zum Thema Führungskräfte führen mit der Metapher kommt, erntet er zuweilen trotzige Reaktionen – „Wieso, wenn mir der Laden doch gehört?“. Wer so fragt, dem ist nicht bewusst, wie vielschichtig die Probleme sind, die daraus folgen können, sich als Vorgesetzter für alles verantwortlich zu fühlen und sich – Hierarchiestufen überspringend – in die Führungsarbeit untergeordneter Führungskräfte einzumischen, meint Klötzl.

### **Wer sich einmisch, demontiert seine Führungskräfte**

Erstens ist die Gefahr groß, sich selbst zu überlasten, wenn man sich für alles verantwortlich fühlt und Aufgaben übernimmt, die eigentlich anderen obliegen. Zweitens werden die Abläufe im Unternehmen zäh,



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

wenn ständig zu viele Entscheidungen über den Schreibtisch des Chef-Chefs laufen und sich so eine Rückversicherungsmentalität breitmacht. Mehr noch: Der Geschäftsführer, der Bereichsleiter, der Abteilungsleiter, der sich persönlich mit jedem fachlichen Kleinklein und jedem zwischenmenschlichen Konflikt auf Hierarchiestufen unter ihm beschäftigt, kommt kaum noch dazu, die Aufgaben wahrzunehmen, die ihm originär obliegen, zum Beispiel: Steuerung, Strategie, Kommunikation, Orientierung geben. Und es gibt noch einen anderen wichtigen Punkt: „Chef-Chefs, die sich ständig einmischen, untergraben dadurch auch die Autorität ihrer Führungskräfte. Sie nehmen ihnen Stück für Stück die erforderliche Kraft zur Führung“, betont Klötzl.

So etwa der mittelständische Textilunternehmer, der der Ansicht war, seine Führungskräfte könnten „einfach nicht führen“. Zu dieser Ansicht war der Firmenchef gelangt, weil er ein ums andere Mal die Erfahrung gemacht hatte, dass die Dinge an der Basis immer erst dann ans Laufen kamen, wenn er selbst das Ruder in die Hand nahm und direkte Anweisungen gab. Seine Führungskräfte dagegen schafften es nicht, geplante Veränderungsvorhaben in Gang zu bringen. Aber lag das wirklich daran, dass es ihnen an den nötigen Führungskompetenzen mangelte, wie der Firmenchef argwöhnte? Mitnichten, sagt Gustav Klötzl, den der Unternehmer beauftragt hatte, um den Führungskräften in der Firma „endlich mal das Führen beizubringen“. Dabei war der Firmenchef selbst schuld an der Misere, sagt der Berater. „Durch sein ständiges Hineindirigieren in die Bereiche hatte er die Mitarbeiter dazu



## „Chef-Chefs müssen mit den Händen auf dem Rücken führen.“

Gustav Klötzl, Geschäftsführer bei der 3P Beratungs-Gruppe, Nürnberg.  
Kontakt: gustav.kloetzl@3p-beratung.de

gebracht, nur noch ihn ernst zu nehmen, nur noch seine Entscheidungen zu akzeptieren, nicht aber die ihrer direkten Vorgesetzten.“ Für die solchermaßen quasi konditionierten Mitarbeiter galt fortan das Motto: Es zählt ja eh nur die höhere Instanz, also das, was der Oberboss sagt.

### Verantwortlichkeiten müssen klar abgegrenzt werden

Erste Anzeichen einer solchen Entwicklung nahm damals auch Roland Schönleber wahr. „In Besprechungen, an denen ich teilnahm, waren die Augen der Mitarbeiter ständig nur auf mich geheftet – und dementsprechend reagierte ich auch“, erinnert sich der Manager. Er hätte sich geschmeichelt fühlen können. Aber er zog noch früh genug die Notbremse. Dazu musste er an seinem eigenen Verhalten ansetzen, lernen, sich zurückzunehmen und zu verstehen, dass es unmöglich ist, „auf mehreren Schiffen ein starker Kapitän zu sein“. Wenn Mitarbeiter seine Hilfe wollten, verwies er sie fortan freundlich, aber bestimmt an ihren direkten Chef. In dem thüringischen Werk, dessen Mitarbeiter noch besonders stark auf ihn fixiert waren, veranstaltete Schönleber eine kleine Zeremonie, eine Inthronisation, die deutlich machen sollte, bei wem die Verantwortung fortan liegt: nämlich beim Werksleiter. Schönleber stellte sich vor die Mitarbeiter und sagte klipp und klar, dass er mit seiner bisherigen ständigen Präsenz und Einflussnahme einen Fehler gemacht habe. Feierlich überreichte er dem Werksleiter eine Kapitänsmütze, ein Fernrohr und ein Logbuch.

Der Geschäftsleiter fragt heute, wenn er ein Werk besucht und ausnahmsweise an einer Besprechung teilnehmen will, an der normalerweise kein Vertreter der ersten Führungsebene beteiligt ist, beim Leiter nach, „ob es recht ist“. Durch die Produktionshallen zu schlendern und mit altvertrauten Mitarbeitern zu plaudern – das genießt er

trotzdem immer noch. „Das ist eben mein Stil, anders würde mir der Job viel weniger Spaß machen“, sagt Schönleber. Trotzdem hält er seinen Chef-Chef-Führungsradius strikt ein. Was bedeutet: Er hält sich an der Basis mit allem zurück, was nach direkter Führung aussieht und eigentlich nicht ihm, sondern den unter ihm angesiedelten Führungskräften obliegt. „Selbst ein Lob aus meinem Mund ist zu viel Einmischung“, betont der Topmanager. Will er seine Wertschätzung ausdrücken, sagt er stattdessen etwas wie „Euer Chef hat mir erzählt, wie viel Ihr im vorigen Jahr geleistet habt“.

### Einmischung nur im Ausnahmefall – und mit Entschuldigung

Schönlebers Zurückhaltung ist genau das, was Führungsexperten von Chef-Chefs einfordern. Wer Führungskraft von anderen Führungskräften ist, sollte Mitarbeiter, die mit Beschwerden kommen, immer zunächst an deren Führungskräfte zurückverweisen. Bei hartnäckig fortbestehenden Problemen sollte er, bevor er selbst eingreift, erst mit der zuständigen Führungskraft unter vier Augen reden, sie dazu befragen, wie sie die Sache sieht und sie bei der Suche nach einer Lösung unterstützen.

Nur in Ausnahmefällen dürfen Chef-Chefs in die Verantwortungsbereiche der Führungskräfte unter ihnen eingreifen. Schönleber hat das einmal gemacht, als sich in einem Bereich Panik unter den Mitarbeitern

## No-Gos für Chef-Chefs

- ▶ Probleme der Mitarbeiter untergeordneter Führungskräfte aufgreifen und zur eigenen Sache machen.
- ▶ Sich *unaufgefordert* als Schiedsrichter aufspielen, wenn es zwischen einer Führungskraft und deren Mitarbeitern zu Konflikten kommt.
- ▶ Immer gleich für eine untergeordnete Führungskraft in die Bresche springen, wenn etwas in deren Verantwortungsbereich schiefgelaufen ist.
- ▶ Fehler untergeordneter Führungskräfte unabgestimmt selbst korrigieren.
- ▶ Hinter dem Rücken der untergeordneten Führungskräfte Entscheidungen in deren Bereich treffen, Kontrolle über deren Mitarbeiter ausüben usw.
- ▶ Informationen direkt an die Mitarbeiter geben, statt zuerst die Führungskräfte zu informieren.
- ▶ Sich bei den Mitarbeitern einer untergeordneten Führungskraft beliebt machen wollen und vermeintliche Mankos in deren Führungsstil ausgleichen wollen – z.B. mehr Nähe zeigen.
- ▶ Der Inthronisierung zu wenig Aufmerksamkeit schenken bzw. zu glauben, es sei nicht nötig, die untergeordneten Führungskräfte bei den Mitarbeitern als die offiziell zuständige und verantwortliche Instanz einzuführen.

Quelle: Nach Vorlagen von Gustav Klötzl, 3P Beratungs-Gruppe, Nürnberg

breitmachte, weil diese fürchteten, einen Produktionstermin nicht mehr einhalten zu können, während die zuständige Führungskraft einfach nicht aktiv wurde. Allerdings erläuterte Schönleber dem betroffenen Chef kurz darauf unter vier Augen, warum seine Einmischung in dem Fall notwendig war.

Auch für Daniel F. Pinnow war es, als er noch Leiter der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg und Überlingen war, ehernes Prinzip, sich rauszuhalten aus dem Business seiner Bereichsleiter. Der heutige Managementberater, Buchautor und Professor für Führung und Organisation brachte sich zum Beispiel nur auf ausdrücklichen Wunsch in Entscheidungsprozesse ein. „Etwa wenn es um die Einstellung einer sehr teuren Fachkraft ging und die betreffende Führungskraft vorab meine Meinung hören wollte“, so Pinnow. Wenn ihm aber Probleme aus den Bereichen zugetragen wurden, etwa Klagen von Mitarbeitern, dann delegierte er grund-

sätzlich zurück an die zuständige Führungskraft. „Auch wenn es manchmal viel leichter gewesen wäre, das Problem einfach selbst zu lösen“, sagt Pinnow.

### **Chef-Chefs führen nicht die, die sie führen sollen**

Dem Chef unter sich den Rücken stärken, ihn beraten, ihn coachen – das ist in der Tat meistens anstrengender und aufwendiger, als selbst einzugreifen. Ob es wohl deshalb viele Chefs versäumen, diejenigen zu führen, die sie eigentlich führen sollen: nämlich die Chefs unter ihnen? Der Coach und Berater Franz Hölzl, Inhaber des Unternehmens Berg und Führung in Unterhaching, beobachtet die Tendenz, Führungskräfte gar nicht zu führen. Er glaubt, dass dies an mangelnder Sensibilität liegt: „Es wird einfach angenommen, dass es nicht nötig sei, Führungskräfte zu führen“, so Hölzl.

So manchem Chef fehlt deshalb ein interner Feedback-Geber, Ratgeber, Sparringspartner und Coach. Und es entsteht noch ein weiteres Problem: „Vorgesetzte, die sich nicht kümmern, liefern ihren Führungskräften ein schlechtes Führungsbeispiel“, betont der Berater. Wenn Führungskräfte von ihrem eigenen Chef den Eindruck gewinnen, dass dieser sie nicht führt, dann ist die Gefahr groß, dass sie genau so auch mit ihren eige-

## Aufgaben von Chef-Chefs

- ▶ **Verantwortung bewusst abgeben und teilen.** Das heißt: sich als Eigentümer der Firma, des Bereichs, der Abteilung verstehen, der allerdings Mieter hat, in deren Verantwortungsbereich bzw. Revier er nicht einfach ungefragt eindringen darf.
- ▶ Beim Aufstieg in eine höhere Position **liebgewonnene Beziehungen zu Mitarbeitern weitgehend aufgeben** und akzeptieren, dass deren Belange nun in anderen Händen liegen.
- ▶ **Mit den Händen auf dem Rücken führen**, d.h. andere in Führung bringen und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass sie ihren Führungsjob gut machen können.
- ▶ Die einzelnen **Führungskräfte im Bedarfsfall beraten**, ihnen regelmäßig Feedback geben, sich als ihr Begleiter und Lotse im schwierigen Führungsgewässer verstehen.
- ▶ **Abhängigkeit vom Tun anderer und Unsicherheiten aushalten**, denn die Wirkung der Führung als Chef-Chef kommt erst verzögert zum Tragen.
- ▶ Damit zurechtkommen, **dass es nicht mehr so sehr um die eigene fachliche Expertise** geht, dafür stärker um die Persönlichkeit und die persönliche Kraft zur Führung.
- ▶ Das **Gesamtsystem überblicken**, pflegen und zusammenhalten.
- ▶ Das Führungsteam hinter einer **gemeinsamen Vision** vereinen.
- ▶ **Regeln festlegen** und deren Verletzung ahnden.
- ▶ Sich als Bindeglied zwischen den Führungskräften verstehen, für **Kooperation und Interessensausgleich** zwischen ihnen sorgen.
- ▶ **Konkurrenz** zwischen den einzelnen untergeordneten Führungskräften **verhindern**.

Quelle: Nach Vorlagen von Gustav Klötzl, 3P Beratungs-Gruppe, Nürnberg.



IMB GmbH  
Institut für Mediation und  
Beziehungsmanagement

## Erweitern Sie Ihre Kernkompetenz

**Gehirngerechtes Führen**  
**Tagesseminar 15.02.13, München:**  
**Neuroleading**

**Zertifikatsausbildung**  
**für Führungskräfte ab 14.03.13**  
**Wirtschaftsmediator/in**

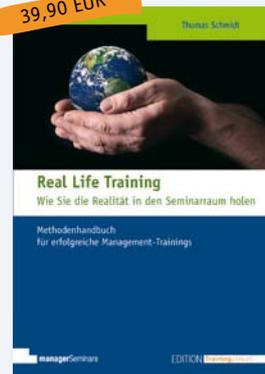
**Professionalität, Menschlichkeit**  
**& Wirtschaftlichkeit**

Carl-Orff-Stasse 11  
D-85591 Vaterstetten  
Tel.: +49(8106)302090  
office@im-beziehungsmanagement.de  
[www.im-beziehungsmanagement.de](http://www.im-beziehungsmanagement.de)

NEU

## Real Life Training

39,90 EUR \*



Thomas Schmidt  
**Real Life Training**  
Wie Sie die Realität in den Seminarraum  
holen – Methodenhandbuch  
2013, kt., 368 S.  
ISBN 978-3-941965-50-8  
Ladenpreis: 49,90 EUR  
Bestell-Nr.: tb-10185  
[www.managerSeminare.de/tb/tb-10185](http://www.managerSeminare.de/tb/tb-10185)

\* Sonderpreis von 39,90 EUR gilt *exklusiv*  
für Abonnenten von **Training aktuell**.

Jetzt abonnieren:

[trainingaktuell.de/abonnement](http://trainingaktuell.de/abonnement)

nen Mitarbeitern verfahren. Hölzl: „Der Vorgesetzte vermittelt somit unbewusst ein Führungsverständnis, von dem er sich nicht wünschen kann, dass es zur Maxime im Unternehmen wird.“

### Viele verfolgen anfangs das Prinzip „lange Leine“ – ein Fehler

Nach Erfahrung von Wolfgang Schmitz, CEO der Eurac Establishment (European Academy for Executive Education), Triesen/Liechtenstein, wurzelt der Irrtum, Führungskräfte müssten nicht geführt werden,



Führungserfahrung habe oder nicht: „Ein neuer Posten ist und bleibt ein neuer Posten und deshalb erst einmal mit Unsicherheiten und Unklarheiten verbunden. Jeder sehnt sich da nach Orientierung, Klarheit und Sicherheit – auch erfahrene Führungskräfte.“

Weil aber ein direkter kontrollierender Führungsstil heute als überkommenes Modell gilt, lassen viele die Sache erst schleifen – und stellen später dann doch auf das um, was sie im Grunde für schlechte Führung halten, und was – auf lange Sicht – ja auch schlechte Führung ist: kontrollieren, Vorgaben machen, dirigieren. „Besser wäre

**„Vorgesetzte, die ihre Führungskräfte nicht führen, liefern diesen ein schlechtes Beispiel für die Führungspraxis.“**

Franz Hölzl, Inhaber des Unternehmens Berg und Führung in Unterhaching.  
Kontakt: info@bergundfuehrung.de

oft schon im Auswahlprozess. „Bewerber schönen in Vorstellungsgesprächen zu ca. 30 Prozent ihre bisherigen Leistungen“, sagt Schmitz. Personalentscheider sollten das wissen. Tun sie theoretisch auch. Bloß: „Bei Führungskräften sind sie trotzdem häufig geneigt, alles für bare Münze zu halten.“ Wenn jemand dem Anschein nach tolle Leadership-Erfahrungen mitbringt, dann frohlockt der zukünftige Vorgesetzte innerlich: Prima, den kann ich machen lassen. „Und genau das tut er dann auch“, sagt Schmitz. Anfangs jedenfalls. Die neue Führungskraft wiederum macht bei dem Spiel bereitwillig mit, fragt nicht nach Unterstützung. Schließlich will sie sich beweisen.

Oft aber steckt dann irgendwann der Karren im Dreck, was zur Folge hat, dass die hohen Erwartungen des Vorgesetzten wie ein Kartenhaus in sich zusammensacken und das ursprüngliche Vertrauen durch ein ausgeprägtes Misstrauen ersetzt wird. Das hat laut Schmitz zur Folge, dass die untergeordnete Führungskraft von diesem Moment an an die kurze Leine gelegt wird. Aus Sicht des Führungsexperten ist das genau die falsche Reihenfolge. Schmitz ist überzeugt: „Es würde sich auszahlen, auch Führungskräfte am Anfang kontrollierender zu führen, als es derzeit opportun ist.“ Denn, egal ob jemand

es dagegen, das Korsett anfangs enger zu schnüren und es dann Stück für Stück zu lockern – damit das Endergebnis Kooperation ist“, konstatiert Schmitz.

### Studien belegen: Misstrauen zwischen den Führungsebenen

Ob die Entwicklung immer so abläuft, darüber lässt sich natürlich streiten. Nach einer im September 2012 publizierten Umfrage, die die Unternehmensberatung Rochus Mummert unter 220 Topmanagern und leitenden Angestellten durchgeführt hat, sind jedenfalls etwa zwei Drittel der deutschen Topmanager der Ansicht, Mitarbeiter müssten sich das Vertrauen ihrer Vorgesetzten grundsätzlich erst einmal verdienen. Das klingt eher nicht nach riesengroßem Vertrauensvorschuss. Berater wie Gustav Klötzl verweisen zudem darauf, dass Führung – auch die von Führungskräften – stets am persönlichen Bedarf des Geführten orientiert sein muss. „Lange Leine, kurze Leine – das ist auf jeden Fall auch immer eine Typfrage“, sagt Klötzl.

Fakt aber ist: Das Vertrauensverhältnis zwischen den Führungsebenen ist nicht das beste. So sprachen in einer im Frühjahr 2012 veröffentlichten Umfrage der Recruiting-

Firma Korn/Ferry, Los Angeles, 75 Prozent von 192 Unternehmern den eigenen Führungskräften die Fähigkeit ab, Wachstum für die Firma generieren zu können. Umgekehrt haben laut Studie aber auch die untergeordneten Führungskräfte eine nicht gerade gute Meinung von der Kompetenz ihrer Chefs: 31 Prozent von ihnen gaben an, ihrem Vorgesetzten nicht zu vertrauen.

Ein wichtiger Mitgrund für dieses vertrackte Verhältnis könnte sein, dass Chefs von Chefs zwar von Kooperation reden, ihre Führungskräfte aber trotzdem nicht wirklich beteiligen. „Sie machen angeblich Zielvereinbarungen, geben ihren Führungskräften aber bloß die Freiheit, die Umsetzung nach eigenem Gusto zu gestalten, mehr nicht“, sagt Schmitz. Das aber sei kein Austausch auf Augenhöhe, nichts, was Vertrauen ausdrückt. Außerdem läuft, wer seine Führungskräfte nicht nach deren Einschätzungen fragt und dies in seine strategische Planung einbezieht, Gefahr, dass seine Entscheidungen hinterher an der Realität scheitern. Nicht zuletzt deshalb, weil die Führungskräfte nicht persönlich hinter den Visionen und Zielen stehen und sich daher nicht dafür einsetzen, sie umzusetzen. Motto gegenüber den Mitarbeitern: „Ich verstehe auch nicht, was das soll, was die da oben wieder mal beschlossen haben. Aber da müssen wir jetzt durch ...“

### Unter guten Chef-Chefs kooperieren Führungskräfte

Wer es versäumt, seine Führungskräfte auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören, der nimmt überdies die Gefahr in Kauf, dass sie auf ungute Weise miteinander konkurrieren und versuchen ihre eigenen Fürstentümer aufzubauen, statt als echtes Managementteam für ein gemeinsames Ganzes zu arbeiten. Als Daniel F. Pinnow als Akademieleiter 1998 die Entscheidung traf, vom reinen Geschäft mit offenen Seminaren Abschied zu nehmen und den Geschäftsbereich Inhouse Training aufzubauen, ging das zunächst zulasten des Bereichs offene Seminare. Der Leiter dieses Bereichs hätte natürlich heftig protestieren können: „Moment mal, ich bin doch derjenige, der hier das Geld verdient – und soll nun auf einen beträchtlichen Teil meines Budgets verzichten ...?“ Hat er aber nicht. Bei uns war immer klar: Es geht um den Erfolg des Gesamtunternehmens“, sagt Pinnow – stolz auf die Firmenkultur, für die er die Grundlagen gelegt hat. Unterstrichen wurde das Primat des Gesamtwohls nicht zuletzt durch die entsprechenden Vergütungsstrukturen. „Anreizsysteme dürfen nie so beschaffen



**„Bei neuen Führungskräften kann das Korsett anfangs enger geschnürt und dann Stück für Stück gelockert werden.“**

Wolfgang Schmitz, CEO der Eurac Establishment (European Academy for Executive Education), Triesen.  
Kontakt: wolfgang@eurac.com

sein, dass es dem Einzelnen darum geht, besser zu sein als seine Kollegen“, sagt Pinnow. Darüber hinaus zählte für Pinnow als Leiter eines Teams von Führungskräften das, was für jeden guten Teamleader zählt: dem Team Gelegenheit bieten, Zeit miteinander zu verbringen, sich auf gemeinsame Ziele zu einigen, sich auszutauschen und sich gegenseitig zu unterstützen.

Chef-Chefs müssen – sofern sie mehr als nur eine Führungskraft unter sich haben – einen Rahmen für den Austausch des Managementteams schaffen und immer

wieder zwischen den einzelnen Interessen ausgleichen und moderieren. „Ich begreife mich als Bindeglied, als Scharnier, nicht nur zwischen den Führungskräften unter mir und meinen Geschäftsleiter-Kollegen, sondern auch zwischen den einzelnen Führungskräften“, sagt Horsch-Manager Schönleber. Durch regelmäßige wöchentliche Besprechungen mit jedem Einzelnen sei er schließlich am besten auf dem Laufenden darüber, was in den einzelnen Bereichen passiert. Als er vor Kurzem von einem Problem in einem Werk erfuhr, konnte Schön-

leber den betreffenden Werksleiter an einen anderen Werksleiter verweisen, in dessen Bereich ein ähnliches Problem bereits erfolgreich gelöst worden war.

Die Führungskraft als Coach und Facilitator, als derjenige, der anderen hilft, ihre Ziele zu erreichen: Das ist nicht erst seit gestern der Maßstab für die Führung anderer Führungskräfte. Aber in Zukunft wird diese Art zu führen auch allgemein stärker gefragt sein als bisher, ist der Managementberater und Führungsexperte Daniel F. Pinnow überzeugt. Denn heutzutage brauchen auch Mitarbeiter ohne hierarchische Leitungsverantwortung größere Freiräume und Gestaltungsspielräume, gepaart mit Feedback und Unterstützung, um ihren komplexen Aufgaben gerecht werden zu können. „Deshalb wird das, was bisher hauptsächlich für die Führung anderer Chefs galt, zukünftig für die Führung der meisten Mitarbeiter gelten“, betont Pinnow. Bloß: Dieser neuen herausfordernden Aufgabe werden wohl nur diejenigen gerecht werden können, die selbst erfahren haben, was es heißt, einen Chef zu haben, der einem vertraut und einen darin unterstützt, seinen eigenen Weg zu gehen.

Sylvia Jumpertz ■

## 21. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT



# Zukunft Lernen.

www.learntec.de

29. – 31. Januar 2013  
Messe Karlsruhe

**LEARNTEC** ■