



Die Experten für berufliche Eignungsdiagnostik  
[www.master-management.de](http://www.master-management.de)

Führung Made in Germany – in Deutschland heißt führen noch immer hart zu sein.

Stephan Grabmeier, Geschäftsführer von Master Management Deutschland, den Experten für berufliche Eignungsdiagnostik, betrachtet Führungsstile und Managementfähigkeiten der deutschen Führungskultur.

Deutsche Manager haben in weiten Teilen der Bevölkerung einen schlechten Ruf. Sie gelten als arrogant, macht- und geldgierig, eitel und selbtherrlich. Stimmt das?

Deutsche Führungskräfte sind aufgabenorientiert und technisch versiert, aber wenig inspirierend. Auch mangelt es ihnen häufig an sozialer Kompetenz. "Doch das ändert sich".

Dies zeigt die neueste und umfangreichste internationale Studie aus dem Projekt Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness kurz GLOBE genannt. Es vergleicht die Führungskulturen in 62 Ländern mit verschiedenen Methoden, zum Beispiel Fragebögen, Einzelinterviews und Medienanalysen. In dem Projekt der School of Management in Thunderbird USA sind seit 1994 über 160 Wissenschaftler und Praktiker in GLOBE involviert.

Der Ruf der Führungskräfte ist schlecht – aber sind sie auch wirklich schlecht?

Eine Antwort darauf ist selbst in einem 10jährigen Projekt wie GLOBE schwierig herauszufinden. Es ist leichter herauszufinden, wie sich Manager eine gute Führungskraft vorstellen. Das kann aber auch schon sehr tief blicken lassen.

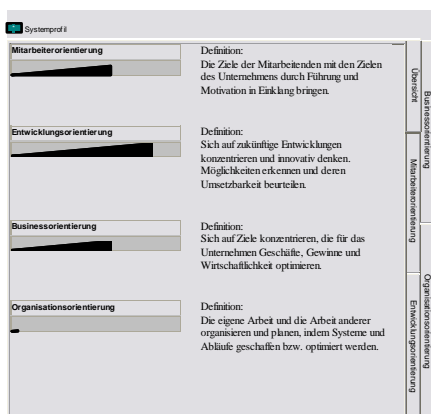
Aus der inzwischen fast 100-jährigen wissenschaftlichen Führungsforschung lassen sich jedoch einige Kernaussagen über das Verhalten von Führungskräften ableiten.

Es gibt im Wesentlichen zwei Verhaltenstypen in der Führung.

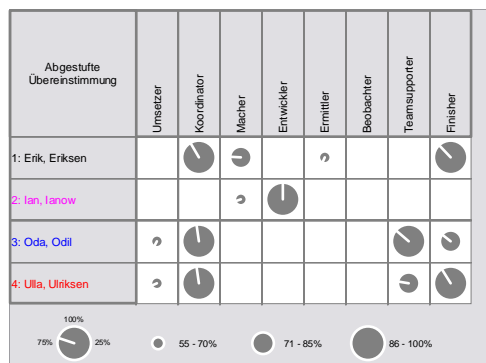
Erstens, das eher aufgabenorientierte Führungsverhalten. Dabei werden möglichst konkrete Ziele aufgestellt und man sorgt durch entsprechende Kontrolle und Anreize dafür, dass die Ziele erreicht werden.

Zweitens, das personalorientierte Führungsverhalten. Dabei kümmert man sich um die Belange der Mitarbeiter, motiviert und unterstützt sie bei der Aufgabenerledigung und ihrer Entwicklung.

Master Management hat diese wissenschaftliche Erkenntnis noch etwas differenziert und auf vier unterschiedliche Managerprofile erweitert – Organisationsorientiert – Entwicklungsorientiert – Businessorientiert – Mitarbeiterorientiert. Aus unserer Erfahrung treffen wir in jedem Unternehmen auf die Ausprägung der Manager in diesen vier Stilen berichtet Grabmeier. Je effizienter das Management in Teams arbeitet umso mehr wird auf die Ausprägung und Verteilung der Stile in Führungsteams geachtet.



Vier Managerprofile aus Master Person Analysis



Acht Dimensionen des Master Management Teamrollenmodells

Welcher Führungsstil führt uns bei unseren Managern schnell zum Erfolg? ist die häufigste Frage der Unternehmenslenker an uns, so Grabmeier.

Dies kann und muss individuell pro Unternehmen beantwortet werden. Es kommt unter anderem auf die Perspektive und den Zeithorizont an. Wenn es in einer Firma nur um kurzfristige Effizienz und Rendite geht, ist die Aufgabenorientierung der schnellere Weg. Wenn ich aber langfristig handle und möchte, dass die Mitarbeiter nicht nur Leistung abdrücken, sondern sich entwickeln können, zufrieden sind, oder weniger unter Stress leiden dann ist die Humanorientierung die bessere Wahl.

In Deutschland ist man der Aufgabenorientierung gegenüber aufgeschlossener, bestätigt die Studie GLOBE. Dafür sind 17.000 Manager der mittleren Führungsebene in 62 Ländern nach den Merkmalen einer guten Führungskraft befragt haben. Die Befragten sollten sich dazu eine konkrete Person aus ihrem Umfeld vorstellen, sozusagen den Besten, den sie kennen.

Das Ergebnis: Im internationalen Vergleich besticht die deutsche Führungskultur durch eine hohe Leistungs- und Zukunftsorientierung, aber auch ein hohes Maß an Unsicherheitsvermeidung zu Lasten von Innovation und Experimentierfreudigkeit. Bei der Humanorientierung landet Deutschland auf einem der letzten Plätze.

Die besondere Nachricht aus GLOBE ist, dass deutsche Manager Humanorientierung noch nicht einmal bei einer hervorragenden Führungskraft erwarten. Das kann bedeuten, dass ein Mangel an sozialer Kompetenz bei Managern in Deutschland weithin akzeptiert oder zumindest toleriert wird. In Deutschland heißt Führen immer noch, hart zu sein in der Sache und hart zu den Beschäftigten.

Doch das ändert sich! Prof. Brodbeck der LMU München, ein Autor der Studie, widmet sich diesem Thema im Besonderen.

In Deutschland wächst die Sehnsucht nach neuen Führungskräften. Im Rahmen der GLOBE Studie wurden auch gesellschaftskulturelle Wertetrends untersucht. Zukünftig sind Führungspersönlichkeiten mit hoher sozialer Kompetenz gefragt. Diese sollen motivieren, teamfähig, einfühlsam, tolerant, offen und fair sein.

Ein guter Manager braucht das Vertrauen der Mitarbeiter, um die Firma voranzubringen, so Prof. Brodbeck. Wenn die Mitarbeiter nicht mehr ihr Bestes geben - und dazu gehören auch heftige Kontroversen - sondern dem Chef nur nach dem Maul reden, um den Job nicht zu verlieren, hat jedes Unternehmen bald ein Problem. Wenn das Vertrauen nicht mehr institutionell abgesichert ist, müssen moderne Führungskräfte es mit anderen Mitteln herstellen.

Führungskräfte müssen stärker als noch vor zehn Jahren auf die Mitarbeiter eingehen und soziale Kompetenz zeigen. Die Einsicht, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital sind, beginnt sich derzeit teilweise durchzusetzen.

Der Wandel braucht laut Brodbeck dennoch Zeit. Aber im mittleren Management tut sich schon eine ganze Menge. Der humanere Führungsstil wird sich durchsetzen. International tut er das bereits. Auch für das Top Management gibt es ermutigende Befunde. Studien in den USA belegen, dass zum Beispiel Vorstandsgremien, in denen die Macht verteilt ist und die als Team agieren, sich besser schlagen als andere und sich die Firma schneller auf neue Rahmenbedingungen einstellt. Der Wandel in der Führung wird durch wirtschaftlichen Erfolgsdruck forciert.

Wann zeigt sich, ob jemand zur Führungskraft taugt oder nicht?



Master Competence Analysis  
 misst logisches und analytisches  
 Denkvermögen von  
 Führungskräften



Die Experten für berufliche Eignungsdiagnostik  
[www.master-management.de](http://www.master-management.de)

Ob jemand sich zu einer guten Führungskraft entwickelt, hängt von vielen Faktoren ab meint Stephan Grabmeier. Das ist einerseits eine Mischung aus genetischer Disposition, der Wille zu Macht, individueller Entwicklungsgeschichte und kulturellem Umfeld. Ähnlich wie Intelligenz oder Sprachvermögen wird die Führungsstärke in gewissem Maße durch die Umwelt geformt.

Soziale Kompetenzen und kognitive Fähigkeiten, die stabilsten Prädiktoren zur Vorhersage für den Erfolg einer Person im beruflichen Umfeld, kann man messen. Dies machen wir in unserer täglichen Arbeit, so Grabmeier. Ob in validen strukturierten Einstellungsinterviews, in AC's oder Qualifikationsworkshops oder mittels standardisierter Testverfahren. Je multimodaler die Beurteilungsverfahren desto valider und umfangreicher die Aussagen zu einer Person und dessen Führungsstil.

Bei der Messung mittels Testverfahren greifen wir auf das verhaltensorientierte Verfahren Master Person Analysis und im kognitiven Bereich zur Erfassung von Logik/Analytik auf Master Competence Analysis zurück.

Das optimale ist, wenn eine Führungskraft auch noch in der Lage ist, die sozialen Kompetenzen und kognitiven Fähigkeiten seiner Teams und Abteilungen zu kennen. Denn dann ist er in der Lage seinen Führungsstil durch die Stärken anderer Teammitglieder zu verbessern und die „Human Ressourcen“ im Team effizient zu steuern sowie nutzbringend einzusetzen.

Diese Reflektion und Offenheit eines Managers setzt jedoch einen humanorientierten Führungsstil voraus, meint Grabmeier. Das finden wir heute (noch) nicht in allen Unternehmen vor. Aber wie wir ja durch GLOBE wissen und abschätzen können, wird dies im Laufe der Zeit besser werden.

Mehr zur GLOBE Studie finden Sie unter [www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe](http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe)

Weitere Informationen zu Master Management unter [www.master-management.de](http://www.master-management.de)