

„Führungskräfte können von BVB-Trainer Jürgen Klopp lernen“

MANAGEMENT: Eine Führungskräftestudie der Technischen Hochschule Mittelhessen ermittelte, welche Merkmale gute Chefs kennzeichnen. Der Fußball hat demnach Vorbildcharakter für deutsche Entscheider und Ingenieure haben einen Qualifizierungsbedarf. Die Gründe erläutert Waldemar Pelz, Professor für „Management und Marketing“ an der THM.

VDI nachrichten, Gießen, 18. 5. 12, l/s

VDI NACHRICHTEN: Sie haben das Führungsverhalten von über 4000 Führungskräften untersucht. Was unterscheidet die guten von den schlechten?

WALDEMAR PELZ: Die guten Führungskräfte beherrschen den Führungsstil des Transformational Leadership. Dadurch machen sie ihr Unternehmen erfolgrei-

cher und steigen selbst deutlich schneller die Karriereleiter auf. Weniger erfolgreiche Führungskräfte hingegen verlassen sich auf theoretische Führungsmodelle, die ohne Bezug zum operativen Geschäft und ohne empirische Fundierung verwendet werden.

Was bedeutet „Transformationales Führen“?

Das Modell des Transformationalen Führens ist eine Weiterentwicklung des Management by Objectives, des Führens mit Zielvereinbarungen. Grundgedanke ist, dass Mitarbeiter nur den Führungskräften folgen, denen sie vertrauen, die sie als vorbildhaft wahrnehmen, die sie zu Höchstleistungen inspirieren und befähigen. Bei diesen Chefs sind die Mitarbeiter überzeugt, es lohne sich, gemeinsam an einem Strang zu ziehen und anspruchsvolle Ziele anzustreben. Entsprechend engagiert setzt sich jeder zum Wohle der Beteiligten ein.

Welche Merkmale kennzeichnen die erfolgreichen Führungskräfte?

Unsere Auswertungen belegen, dass diese Führungskräfte sehr erfahren, kaufmännisch ausgebildet und in größeren Unternehmen tätig sind. Frauen schnitten im Mittel etwas besser ab als die befragten männlichen Chefs.

Worauf führen Sie es zurück, dass Ingenieure und Techniker schlechtere Ergebnisse erzielten als Kaufleute?

Ingenieuren und Naturwissenschaftlern allgemein fällt das Führen von Mitarbeitern schwerer, da ihr Berufseinstieg meist über eine Fachfunktion erfolgt. Hinzu kommt die verbreitete Praxis, Führungspositionen mit den besten Fachleuten zu besetzen, ohne vorher sorgfältig geprüft zu haben, ob sie als Vo-



Jubeln wie Jürgen Klopp: Wer als Manager die Kniffe des transformationalen Führens beherrscht, kann die Erfolge Klopps beim Ballspielvereins Borussia, BVB, zumindest anpeilen.

oraussetzung die „richtigen“ Führungskompetenzen mitbringen.

Auch denen, die die nötigen Führungsinstrumente kennen, mangelt es meistens an Erfahrung im praktischen Umgang mit diesen Instrumenten. Aber genau darauf kommt es an: aus Erfahrung zu wissen, wie sich Mitarbeiter und Teams erfolgreich führen lassen. Übung, das belegt unsere Studie, macht auch beim Führen erst den Meister. Daher: Je

früher ein Ingenieur Führungsverantwortung übernimmt, desto besser.

Wie erklären Sie sich, dass Frauen die besseren Chefs sind?

Mal abgesehen davon, dass sich die Ergebnisse von Frauen und Männern nicht so sehr unterscheiden, liegt es nahe, dass der transformationale Führungsstil den weiblichen Chefs in die Karten spielt. Frauen legen besonderen Wert darauf,

als Vorbild wahrgenommen zu werden. Sie kümmern sich mehr um die individuellen Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter, und sie haben ein besonderes Gespür für Fairness im Umgang miteinander. Damit sind sie besser in der Lage, bei Mitarbeitern Vertrauen, Loyalität und Inspiration aufzubauen.

Was können Unternehmen tun, um die Qualität der Führung zu verbessern?

Führungsqualität lässt sich relativ einfach messen, zum Beispiel mithilfe eines 360-Grad-Feedbacks, das auch die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild einer Führungskraft aufdecken kann. Auf Basis dieser Ergebnisse sollten die benötigten Verhaltensweisen im Sinne des transformationalen Führungsstils trainiert werden, da dieser Führungsstil im Vergleich zu anderen Führungsmodellen den größten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens hat. Selbst im Mannschaftssport funktioniert dieses Konzept.

Haben Sie ein Beispiel?

Ja. Erst kürzlich attestierten die Zeitschriften Stern und Manager-Magazin dem Meister-Trainer von Borussia Dortmund, Jürgen Klopp, dass er transformational führe. Klopp hat eine Vision, seine Spieler vertrauen ihm, und er fordert sie mit hohen Zielen heraus. Führungskräfte, die von Klopp lernen wollen, sollten wie dieser auf jeden Mitarbeiter eingehen und alles aus ihnen rausholen. Davon profitieren alle: Unternehmen, Chef und Mitarbeiter! Führungskräfte müssen also nur die Erkenntnisse der Wissenschaft umsetzen. M. GESTMANN

Interessierte, die ihre Führungskompetenzen überprüfen möchten, können dies unter www.fuehrungskompetenzen.com

Der Profifußball zeigt's der Wirtschaft

Sport im Unternehmen dient nicht nur der Förderung der Gesundheit, sondern kann auch wichtige Impulse für die Führungsebene liefern.

Ebenso wie Waldemar Pelz hat auch Sven Voelpel, Professor für Business Administration an der Jacobs University in Bremen, den Fußball als Vorbild entdeckt:

- ▶ Fußball ist ein kurzfristiges Geschäft, bei dem langfristige Ziele, wie Sponsorenverträge und Nachwuchsförderung, verfolgt werden.
- ▶ Da der Druck im Profifußball sehr hoch ist, wurden früh Strategien entwickelt, die Unternehmen nutzen könnten.
- ▶ Der für seine Personalarbeit ausgezeichnete Kommunikationsdienstleister buw nutzt seit Jahren Ideen aus dem Fußball.
- ▶ Uli Hoeneß, Präsident des FC Bayern München meint, dass der Teamgeist und die Wertschätzung des Einzelnen auf Unternehmen übertragbar sein müssen.
- ▶ Sven Voelpel und Ralf Lanwehr, Professor für Wirtschaftspsychologie, haben ihre Erkenntnisse in dem Buch „Management für die Champions League“ festgehalten.

jub/lis



Waldemar Pelz, TH Mittelhessen, führte die Studie zum Verhalten deutscher Führungskräfte durch.