

# Führung „Made in Germany“

Gibt es universelle, also überall gültige Führungsmerkmale, die als besonders effektiv eingeschätzt werden? Und welche kulturellen Unterschiede zeigen sich global im Führungsverhalten? Psychologen stellten diese und weitere Fragen 17.000 Managern aus über 800 Firmen in 61 Ländern in der sogenannten ‚Globe‘-Studie, deren Ergebnisse 2007 veröffentlicht wurden. Sie fanden dabei heraus, wie in Deutschland Führung gelebt und verstanden wird.

Bestätigt hat dieses ehrgeizige Projekt vertraute Kennzeichen: Führung ist in Deutschland vor allem an Leistungsprinzipien orientiert. Das ist gut und darf so bleiben! Wir definieren unser Selbstverständnis vor allem über zielführendes Handeln. Führung in Deutschland, so der Münchener Psychologe Prof. F. Brodbeck, einer der Leiter der Studie, zeige allerdings auch ein recht bescheidenes Ausmaß an Humanorientierung. Unser Interesse, faires, höfliches, fürsorgliches und uneigennütziges Verhalten am Arbeitsplatz zu fördern oder zu belohnen, sei nur gering ausgeprägt. Brodbeck merkt an, dass Führung hierzulande immer noch mit „Hart-Sein“ gleichgesetzt werde.

Ein drittes typisch deutsches Führungsmerkmal: Wir schätzen bürokratische Praktiken, Ordnungssysteme und detaillierte Vorgaben, die Unklarheiten und Unsicherheiten vermeiden helfen. Kritisch beäugt werden bei uns die Begriffe: experimentieren, variieren, Dinge mal anders machen als gehabt. Untergebene gehen hier eher in Deckung, als ihre Ideen einzubringen. Nach dem Motto: „Lieber kein Risiko eingehen, als heraustreten und damit angreifbar werden“.

Der Name dieses Kulturmarkers heißt „Unsicherheitsvermeidung“. Das erinnert an das uns von den Nachbarn angeheftete Etikett der ‚German Angst‘. Wir haben ein nur begrenztes Gefühl



Dr. Silke Bremer, Landesbeauftragte für Mecklenburg-Vorpommern der Konrad-Adenauer-Stiftung und Leiterin des Bildungswerks Schwerin hatte Thomas Röthemeier als Referenten für eine Veranstaltung der KAS und des BVMW am 24.05.11 im Rathaus Parchim mit dem Thema: Führung „Made in Germany“ gewonnen. Foto: ProjectC

von Geborgenheit, das andere Völker mit ihrem Heimatland verbindet. Diese ‚German Angst‘ spüren Vertreter anderer Kulturen als eine Fülle an Begegnungen mit Regeln, Normen und einem teilweise dominantem Kommunikationsstil (als Kompensationsversuch unsererseits).

Weitere Kennzeichen einer deutschen Führungskultur sind ein hohes Ausmaß von ‚Autonomie‘ (individuelle Erfolge werden höher bewertet als die Loyalität zu einer Gruppe) hohe ‚Fachkompetenz‘ und eine mäßige ‚Zukunftsorientierung‘.

Welche Veränderungsideen bietet die Studie? Die Ergebnisse zeigen, dass eine effektive Führung v. a. eine am Menschen orientierte ist und weniger eine am Geschäft orientierte. Weltweit gilt ein besonders veränderungs-, verbesserungs- und teamorientiertes Führen als besonders effektiv. Zu den veränderungsorientierten Merkmalen gehört vor allem ein vertrauenswürdiges, ehrliches und offenes Arbeitsklima. Der Ruf nach diesen Merkmalen geht vor allem von der ‚Generation Y‘ aus (nach 1980 geboren). Diese Nachwuchskräfte fragen nicht nach

Führungstechniken, sondern nach einer neuen Haltung. Sie suchen authentische „Partner“ und ein von Vertrauen gekennzeichnetes Zusammenarbeiten. Typisch deutsche Konzepte aus dem vergangenen Jahrhundert: „Sie machen das, weil ich (der Chef) es sage!“ greifen bei dieser Generation nicht mehr. Da Führungskräfte den sogenannten genetischen Code ihrer Organisation prägen, sind sich die Gelehrten und Management-Vordenker namhafter Business-Schools einig: Führungskräfte sollten sich zunächst ihrer eige-

nen Motive, Eigenheiten und Befindlichkeiten bewusst sein. Eine Führungskraft, die sich selbst nicht kenne und steuern könne, so der Professor für HR-Management M. Kets de Vries, sei gefährlich. Dieses erkläre die zunehmende Nachfrage nach dem Management-Coaching der letzten Jahre.

Selbsterfahrung und Reflexion sowohl der persönlichen Prozesse als auch der der Organisation werden somit im 21. Jahrhundert zu einem entscheidenden ‚Wettbewerbsvorteil‘.

Thomas Röthemeier



www.project-c-online.com

GbR/Inh.:

**Julia Röthemeier**  
B.A. (Hons) European Business Administration, Sprachtrainer

**Thomas Röthemeier**  
Dipl. Psych., Supervisor (BDP), Führungskräfte-Coach

Fon 03 85-202 34 50  
Fax 03 85-202 34 48