

DAX ® 12.095,24 +0,10%	E-STOXX 50® 3.448,41 +0,25%	MDAX ® 23.690,10 +0,11%	Dow Jones 20.914,62 -0,10%	Gold (USD) 1.229,10 +0,21%	EUR/USD 1,0744 -0,25%	■ Börsenkurse ■ Indikationen
---------------------------	--------------------------------	----------------------------	-------------------------------	-------------------------------	--------------------------	---------------------------------

Die WirtschaftsWoche > Erfolg > Management > Entwicklung von Führungskräften: "Solchen Menschen darf man keine Mitarbeiter anvertrauen"

INTERVIEW Entwicklung von Führungskräften

28. September 2016

"Solchen Menschen darf man keine Mitarbeiter anvertrauen"



Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender des Verbands Die Führungskräfte.

Bild: Presse



- Versenden
- Drucken
- Merken
- Startseite

von Claudia Tödtmann >

Führungskräfte fühlen sich schlecht auf ihre Aufgabe vorbereitet und üben am lebenden Objekt. Eine Zumutung, findet Führungskräfte-Experte Ulrich Goldschmidt.

Führungskräften fehlt die Zeit zum Führen. Nur jeder Dritte befasst sich überhaupt mit dem Thema und geübt wird oft nur am lebenden Objekt - das ist eine Zumutung für Vorgesetzte wie Mitarbeiter. Ulrich Goldschmidt, Chef beim Berufsverband Die Führungskräfte im Interview über ein trauriges Management-Kapitel.

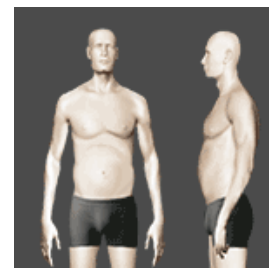
ANZEIGE



Kaffeevollautomat fürs Büro

Günstige Kaffeevollautomaten mieten oder kaufen & bis zu 30% sparen!

Mehr Informationen



Men's Shapewear.

STRAMMER MAX® Unterstützung für den Rücken. Von führenden Sportmedizinern empfohlen

Jetzt informieren



Sie haben in einer Untersuchung greifbar gemacht, dass Deutschland nicht nur Servicewüste, sondern noch eine viel größere Führungswüste ist?

ANZEIGE

Wachsen ist einfach.
Wie Mittelständler aus ihrem Geld mehr machen.

WÄHRUNGSRISEN MINIMIEREN
Wie Wechselkurse Ihre Geschäfte im Ausland beeinflussen

Wollen Sie erfolgreich international handeln? Dann sollten Sie sich gegen Wechselkursschwankungen

→ mehr

Ulrich Goldschmidt: Beim Thema Führung ist noch viel Luft nach oben. Das registrieren auch die Führungskräfte selbst. In unserer großen Führungs-Studie, die wir seit zwei Jahren durchführen, gaben nur 41 Prozent der Führungskräfte an, bei ihren eigenen Vorgesetzten so etwas wie handwerklich solide Führung wahrzunehmen. Stichproben ergeben, dass sich daran bis heute nichts Entscheidendes geändert hat. Nur jede dritte Führungskraft sagt, dass sie sich überhaupt mit dem Thema Führung beschäftigt – dabei sollte das doch die urreigenste Aufgabe einer Führungskraft sein.

Was gute Führung ausmacht

▶ Flexibilität und Diversität

▶ Prozesskompetenz

▶ Netzwerke

▶ Ende der Hierarchie

▶ Kooperationsfähigkeit

▶ Persönliches Coaching

▶ Selbstbestimmung und Wertschätzung

▶ Soziale Verantwortung

Aber völlig unkritisch sind die Führungskräfte nicht. Reflektieren nicht manche schon, dass sie künftig eine neue Rolle ausfüllen sollen?

Das stimmt. Führungskräfte haben da schon einen sehr kritischen Blick auf die Situation. Es geht bereits damit los, dass sie sich schlecht vorbereitet fühlen auf die andere, neue Rolle. Nur ein Drittel der Vorgesetzten hat in unserer Umfrage gesagt, dass sie sich gut oder sehr gut auf die Führungsaufgabe vorbereitet fühlen.

Das heißt, wir üben in den Betrieben Führung am lebenden Objekt, nämlich an unseren Mitarbeitern. Das ist eine Zumutung für den Vorgesetzten ebenso wie für seine Mitarbeiter. Wenn das kein Alarmsignal ist. Führung kann und muss also optimiert werden. Die meisten Führungskräfte würden auch den Einsatz von gut gestalteten individuellen Entwicklungsplänen begrüßen. Nur 38 Prozent der befragten Führungskräfte erleben aber solche Entwicklungsmaßnahmen, die auf ihre Person zugeschnitten sind. Auch das belegt, dass da viel Luft nach oben ist.



Was macht gute Führung aus? Wie schaffe ich ein kreatives Umfeld und Raum für neue Projektideen? Wie finde ich die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle? Testen Sie Ihr Führungswissen.

Welche Führungsfehler machen diese Anfänger dann typischerweise?

Der Klassiker ist sicher, dass man aus seiner bisherigen Rolle nicht herauskommt und sich als eine Art Obersachbearbeiter sieht, der sich in alles einmischt und die Aufgaben immer noch am liebsten selbst erledigt. Mit diesem Mikro-Management schnürt man die Mitarbeiter ein. Man signalisiert, wenn auch ungewollt, Misstrauen und nimmt den Freiraum zur Kreativität.

Am schlimmsten sind aber die Führungskräfte, die auch später nicht aus der Rolle des Mikro-Managers herausfinden. Man muss es leider so hart sagen: Solchen Menschen darf man keine Mitarbeiter anvertrauen.

Viele junge Führungskräfte, die das erste mal eine Führungsaufgabe übernehmen, tun sich im Übrigen damit schwer, die richtige Balance zwischen Nähe und Distanz zu den Mitarbeitern zu finden, die bisher Kollegen waren. Der eine reagiert dann mit einem übertrieben autoritären Auftritt, während der andere versucht, Everybody's Darling zu sein. In beiden Fällen ist man schon auf der Verliererstraße. Da muss man mit viel Fingerspitzengefühl den Mittelweg finden. Eine Vorbereitung und Hilfestellung durch die Unternehmen wäre da schon sinnvoll.



PREMIUM Führungsstil Ein Chef braucht mehr als Kuschkurs-Manier

Ein guter Chef ist kein Diktator. Aber wie muss eine gute Führungsperson sein? Vorbild, Coach oder Kumpel? Und wie viel Autorität ist heute noch gewünscht? Anhand von fünf Aspekten zeigt sich, was Führung heute bedeutet.

Und die Vorgesetzten verwenden zu wenig Zeit auf das Führen ihrer Leute, stellen Sie fest?

Ja, die Unternehmen räumen ihren Führungskräften überwiegend zu wenig Zeit für Führung ein. Ganz deutlich: Viele Firmen missbrauchen ihre Führungskräfte als Sachbearbeiter „plus“, also für Sachbearbeitung plus Führung. Nach unserer Studie wenden nur vier Prozent der Führungskräfte mehr als 80 Prozent ihrer Arbeitszeit für Führung auf. Knapp 80 Prozent der Führungskräfte sagen aber, dass sie sich gerade mal in der Hälfte ihrer Arbeitszeit um Führung kümmern können. Ein krasses Missverhältnis, wenn wir andererseits immer davon sprechen, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital der Unternehmen sind.

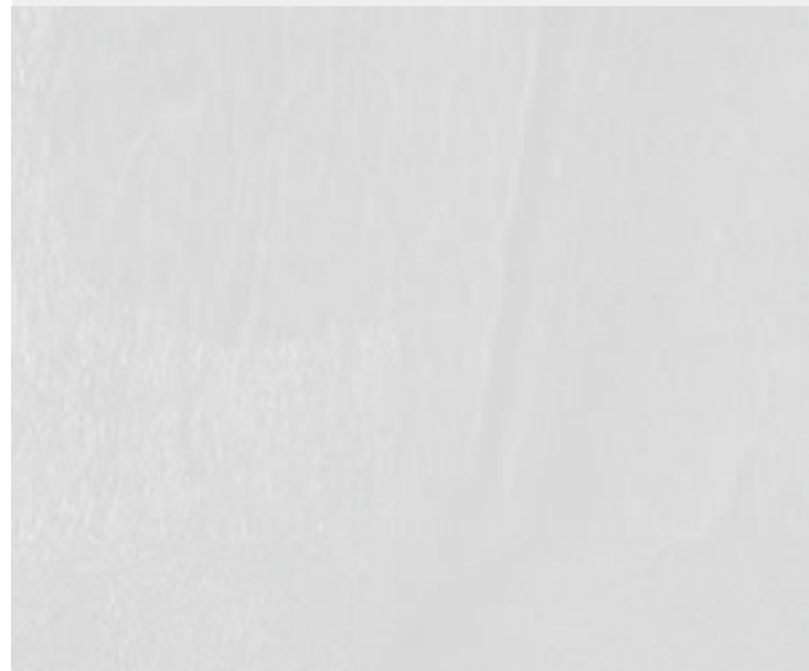
Seite 1: **"Solchen Menschen darf man keine Mitarbeiter anvertrauen"**

Seite 2: **Führung im besten Sinne**

Seite 1/2 | [Alles zeigen >](#)

◀ 1 2 ▶

ANZEIGE



Autor [Claudia Tödtmann >](#)
Redakteurin

Artikel bewerten



Schlagworte: [Manager-Führungskraft](#) | [Unternehmensführung](#) | [Mitarbeiterführung](#) | [Personalwesen](#) | [Interview](#) | [Manager-Weiterbildung](#) | [Betriebsklima](#) | [Karriere](#)

© Sie wollen unsere Inhalte verwenden? Erwerben Sie hier die Rechte!

■ Auch interessant

: „Hey Nazi-Überbleibsel“ – Wie türkische Medien Deutschland beleidigen

POLITIK

Türkisches Referendum: „Er ist in Panik“

VIKINGS: GRATIS ONLINE SPIEL

Das Sucht-Spiel 2017

MY SNORING SOLUTION

Diese unglaubliche Erfindung stoppt Schnarchen

ELVENAR - FREE ONLINE GAME

Du wirst Deinen Computer nicht mehr ausschalten.

FAST PHRASES

Ganz Österreich spricht über diese Methode des Sprachenlernens

Donald Trump: Diese Menschen sprechen für den US-Präsidenten

POLITIK

Migration nach Europa: Europa plant Turbo-Aufnahme von Flüchtlingen aus Türkei

STAYFRIENDS

Sind Sie älter als 40 Jahre? Finden Sie hier Ihre Klassenfotos wieder

DATINGTESTSIEGER.CH


Welche 10 Singlebörsen funktionieren tatsächlich?

UNTERNEHMEN

VW-Chef: Müller schließt Fusion mit Fiat nicht aus

POLITIK

USA: McCain fordert von Trump Beweise für Abhörvorwurf

Empfohlen von Taboola 

■ Auch interessant

: „Hey Nazi-Überbleibsel“ – Wie türkische Medien Deutschland beleidigen

POLITIK

Türkisches Referendum: „Er ist in Panik“

VIKINGS: GRATIS ONLINE SPIEL

Das Sucht-Spiel 2017

MY SNORING SOLUTION

Diese unglaubliche Erfindung stoppt Schnarchen

ELVENAR - FREE ONLINE GAME

Du wirst Deinen Computer nicht mehr ausschalten.

FAST PHRASES

Ganz Österreich spricht über diese Methode des Sprachenlernens

Donald Trump: Diese Menschen sprechen für den US-Präsidenten

POLITIK

Migration nach Europa: Europa plant Turbo-Aufnahme von Flüchtlingen aus Türkei

DATINGTESTSIEGER.CH

Welche 10 Singlebörsen funktionieren tatsächlich?

ABOUTYOU.CH

Wir lieben Rosé. Du auch?

UNTERNEHMEN

VW-Chef: Müller schließt Fusion mit Fiat nicht aus

POLITIK

USA: McCain fordert von Trump Beweise für Abhörvorwurf

Empfohlen von Taboola

Mehr zum Thema

- Fabian Kienbaum:** "Zalando hat ein spannendes Führungsmodell"
- Thomas Sattelberger zu Unternehmenskultur:** "Schmeißen Sie den CEO raus - und den Personalchef gleich mit"
- Handelsblatt Wirtschaftsclub mit Michael Groß:** „Fehler sind immer ein Fortschritt“

DEUTSCHE UNTERNEHMERBÖRSE

DAS PORTAL FÜR FIRMENVERKÄUFE
– Provisionsfrei, unabhängig, neutral –

Angebote Gesuche

Eingestellt

Branchen

Mitarbeiter

Umsatz

Suche

Serviceangebote unserer Partner



Bellevue Ferienhaus
Exklusive Urlaubsdomizile zu Top-Preisen.



Jobturbo
Finden Sie jetzt den passenden Job mit dem Jobturbo.



My Best Company
Jetzt initiativ werden und erfolgreich bewerben.



Immobilenscout24
Attraktive Angebote und Services rund um Ihre Wunschimmobilie.

- Krankenkassen-Vergleich
- Tagesgeldvergleich
- Girokonten-Vergleich
- Festgeld
- Bundesschatzbrief
- Geldanlageberater
- Kreditrechner
- Ratenkreditrechner
- Hypothekendarlehen
- Brutto-Netto-Rechner
- Baufinanzierung
- Tilgungsrechner
- Währungsrechner
- KFZ-Versicherungen
- Stromtarif-Vergleich
- DSL-Vergleich
- Rentenplaner
- Handelsregistersuche

alle Tools >

ANZEIGE

Men's Shapewear.
STRAMMER MAX® Unterstützung für den Rücken. Von führenden Sportmedizinern empfohlen
[Jetzt informieren](#)

Kaffeevollautomat fürs Büro
Günstige Kaffeevollautomaten mieten oder kaufen & bis zu 30% sparen!
[Mehr Informationen](#)

Auszeit in Griechenland
Urlaubswoche in Suite mit Meerblick Halbpension. Jetzt bis zu 21% sparen!
[Mehr erfahren](#)

UNTERNEHMEN	FINANZEN	POLITIK	ERFOLG	TECHNOLOGIE
Banken	Börse	Deutschland	Trends	Digitale Welt
Dienstleister	Geldanlage	Europa	Management	Auto
Energie	Vorsorge	Ausland	Gründer	Umwelt
Industrie	Steuern & Recht	Konjunktur	Beruf	Forschung
IT	Immobilien		Jobsuche	Gadgets
Handel	WirtschaftsWoche Input		Campus & MBA	WiWo Green
Versicherer	FinanzTools		Karriere	Storytelling
Mittelstand			Jobturbo	
Auto			WiWo Coach	

