

Neuer Chef, neuer Führungsstil

Erstes OWL-ManagementKolloquium in der Universität zum Thema Führungsstilwandel nach Managementwechsel

VON WILFRIED MASSMANN

■ Bielefeld. Egal, ob kooperativer oder autoritärer Führungsstil: Die Wissenschaft kennt keine Methode, so Professor Dr. Fred G. Becker, die der anderen prinzipiell überlegen ist.

Generell gilt, das machte ein Workshop des neuen OWL-ManagementKolloquium in der Universität deutlich, dass personelle Veränderungen auf Führungssetzungen auch Veränderungen im Führungsstil folgen. Egal, ob in Familienbetrieben nach Generationswechsel oder in managementgeführten Unternehmen.

Prof. Helmut Steiner, Sparkassen-Vorstandsvorsitzender i. R. und seit 1994 Honorarprofessor, bemüht sich immer wieder, Praxis und Wissenschaft zusammen zu führen. Auf seine Initiative hin wird das Kolloquium gemeinsam von dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Prof. Becker, der Westfälisch-Lippischen Universitätsgesellschaft sowie den Wirtschaftsjunioren Ostwestfalen gemeinsam getragen.

„Es gibt zu viele Theorien der Führung“, sagt Prof. Becker (45). Aber, so Untersuchungen, bei Generationswechsel in Familienbetrieben wollen 80 Prozent der Jungen eine Abkehr vom patriarchalischen Führungsstil. Das Problem sei der Nachweis der Beziehung des Führungserfolgs zum Führungsstil, aber auch die Überbetonung des Führungsstils.



OWL-ManagementKolloquium über Führungsorganisation: Detlef Adler (Seidensticker), Prof. Helmut Steiner, Wolf Dietrich Meier-Scheuven (Boge), Prorektor Prof. Dr. Philippe Blanchard, Wilhelm A. Böllhoff (Böllhoff-Gruppe) und Prof. Dr. Fred G. Becker (v.l.)

FOTO: FULLE

◆ Über „subjektive Erfahrungsgen“ beim Generationswechsel berichtete Wilhelm A. Böllhoff (35). Für den Diplom-Kaufmann und Geschäftsführer prägen Unternehmenskultur und die persönliche Vorbereitung den „Führungswechsel auf Raten“ entscheidend mit. Ein gutes, von Vertrauen und Achtung geprägtes Verhältnis zu seinem Vater (Dr. Wolfgang Böllhoff) einerseits, und ein kooperativer Führungsstil, Teamarbeit und Delegation von Verantwortung andererseits, machen den Unterschied für Böllhoff aus.

Er selbst bekennt sich grundsätzlich zu kooperativem Führungsverhalten. Aber, es gebe „sittativ“ durchaus den Trend zu einem autoritäreren Führungsstil. „Manche Mitarbeiter“, wollen und

brauchen einfach eine klare Vorgabe“. Böllhoff, seit sechs Jahren in der Gruppe, rückblickend: „Heute würde ich vieles schneller und konsequenter umsetzen.“

◆ Wolf Dietrich Meier-Scheuven, seit 1995 geschäftsführender Gesellschafter von Boge Kompressoren, legte ebenfalls „ein Bekenntnis zum kooperativen Führungsstil ab“. Der Dipl.-Kaufmann und Dipl.-Psychologe fordert, dass Arbeit auch dem Chef „etwas Spaß macht“.

Betriebliche Veränderungen sollten nach seiner Erfahrung durch Mitarbeiter in die Verantwortung genommen werden. Der 41-jährige weiß auch: „Nur, wer gut informiert ist, kann auch Entscheidungen treffen.“ In seinem Betrieb hat er den Wandel

von der Abteilungs- zur Prozessverantwortung eingeleitet, „und die Grundgeschwindigkeit erheblich erhöht“. Umsatz und Ergebnis gut, meint er und gesteht: „Ich habe mich auch mit verändert und bin situativ auch ein Stück autoritärer geworden.“

◆ Prof. Dr. Eckart Kottkamp (61), seit 1996 Vorsitzender der Geschäftsführung der Claas KGaA in Harsewinkel, meint: „Kooperativer Führungsstil ist ganz schön, er kann aber nie demokratisch werden.“ Letztendlich müsse einer die Verantwortung tragen, „da kann man nicht abstimmen“. Im Bosch-Konzern habe er gelernt: Egal, welche Führungsstruktur gilt, Persönlichkeit und Charakter des Mannes an der Spitze prägen mehr als alle

Theorien. Ausdrücklich bekannt sich Kottkamp zu einer Unternehmenskultur. „Man muss bestimmte Punkte nicht nur formulieren, sondern auch diskutieren. Dann kommt es zur Kultur.“

◆ Detlef Adler, Sprecher der Geschäftsleitung der Seidensticker-Gruppe, betont: „Wer in einem Familienbetrieb arbeitet, muss wissen, dass er in der zweiten Reihe steht.“ Offenheit, Loyalität und Ehrlichkeit stehen nach seinen Angaben im Umgang der Menschen untereinander ganz oben an. Und er weiß auch, dass auch im Wirtschaftsleben und im Umgang mit Mitarbeitern Sympathie und Antipathie immer eine Rolle spielen. „Egal, welche Fähigkeiten manchmal einer hat, es gibt auch einen Störfaktor Mensch“, meinte der 42-jährige.