

Chefs vor der Wahl: Wie will ich führen?

Führungsstile verändern sich, werden über Bord geworfen oder ganz neu erfunden. Während manche HR-Experten der Meinung sind, dass alte Führungsstile auch heute noch erfolgreich sein können, verlangen andere radikales Umdenken. Neuere Ansätze sind beispielsweise der partizipative Führungsstil oder Servant Leadership.

«Unternehmen müssen sich komplett neu ausrichten.» Diese Meinung vertritt Sybille Sachs, Leiterin des Instituts für Strategisches Management / Stakeholder View an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ). In den letzten Jahren hätten Firmen einen sehr engen Fokus auf finanziellen Erfolg gehabt. Um einen Wert für die Aktionäre zu erwirtschaften, stand eine kurzfristige Strategie im Mittelpunkt: schnell viel Geld machen. Andere wertvolle Gruppierungen wie Mitarbeitende, Kunden oder Lieferanten wurden vernachlässigt oder gingen vergessen. Spätestens mit der Finanz- und Wirtschaftskrise kamen die Probleme dieses einseitigen Führungsstils ans Licht. «Dabei sind Unternehmen doch vor allem für die Bedürfnisse der Menschen da», betont Sybille Sachs. Dieses Bewusstsein und die Fähigkeit, richtig mit anderen umzugehen, konstruktiv zu diskutieren und gemeinsam an Projekten zu arbeiten, müssten verstärkt ins Zentrum gerückt werden.

Unterricht muss sich ändern

In der Pflicht sieht die Professorin dabei die Aus- und Weiterbildungsinstitute. «Wir müssen den Unterricht hin zu problembasiertem Lernen verändern.» Soll heissen: Dozierende präsentieren den Studierenden keine fixfertigen Lösungen, sondern suchen gemeinsam mit ihnen nach unterschiedlichen Lösungsansätzen. Ziel ist, die Studierenden zu kritischem Denken zu animieren und gleichzeitig das Know-how jedes Einzelnen zu nutzen. Auch die Rolle der Führungskraft muss sich gemäss Sachs ändern: Im Zentrum dürfe nicht mehr der auf ausschliesslich finanziellen Erfolg getrimmte Homo oeconomicus stehen, sondern ein Leader, der sich durch drei Eigenschaften auszeichnet: Er muss ein Sinnstifter sein, der nachhaltigen Wert schafft, indem er nützliche Produkte und Dienstleistungen erbringt. Er ist Innovator, der neue Produkte liefert und neue Lösungen sucht. Und ein Boss muss ein Netzwerker sein, der in der Lage ist, gemeinsam mit anderen Projekte durchzuführen.

«Eine gute Führungskraft ist gewillt, sich auf Andersartigkeit einzulassen, andere Perspektiven zu akzeptieren, und sie ist bereit, Probleme zu suchen und zu erkennen», sagt



Illustration iStockphoto

Sachs. Als zentrale Werte sieht sie auch Offenheit und Akzeptanz: «Als Führungskraft muss man andere Menschen gernhaben.» Studien hätten gezeigt, dass soziales Engagement und sozialer Erfolg in positivem Zusammenhang zu finanziellem Erfolg stünden.

Nicht nur ein richtiger Weg

Obwohl es Ziel eines Managers sei, das Überleben des Unternehmens kurzfristig wie langfristig zu sichern, sieht auch Reinhard K. Sprenger den Menschen im Mittelpunkt. Der Bestseller-Autor und Vordenker zu allen Themen rund um Management und Führung

sieht den Menschen als Hauptaufgabe des Managers: «Kümmere dich um die Menschen, dann kümmern sich die Ziele um sich selbst.»

Wie ein Vorgesetzter zum Ziel, zum Erfolg gelangt, dafür gibt es laut Sprenger nicht nur einen richtigen Weg. Es gebe kein gesichertes Wissen über den ursächlichen Zusammenhang von Führungserfolg und einem bestimmten Führungsverhalten. «Wir müssen aushalten, dass es unterschiedliche Wege zum Führungserfolg gibt.» Ein Unternehmen sollte daher jeder Führungskraft die Freiheit lassen, ihren eigenen Weg zu gehen.

Wie ein Chef führt, ist also mehr oder weniger ihm überlassen. Wichtig ist aber, dass er

sich fragt: Wie heisst eigentlich das Problem, für das ich als Chef die Lösung bin? Er muss sich überlegen, was seine zentralen Aufgaben sind, was sein Kerngeschäft ist. Bei der Personalauswahl rät Sprenger ebenso wie Sybille Sachs, besonders auf die Fähigkeit zur Zusammenarbeit zu achten. Später sei es unabdingbar, Diven auszuschliessen. Es brauche Führungskräfte, die Menschen mit unterschiedlichen Talenten und Interessen zusammenführen können. «Nichts macht erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen.»

Geeignete Vorgesetzte sind solche, die Unterschiede nicht als Bedrohung erleben, sondern als Bereicherung. Lege man Wert auf Zusammenarbeit, gelte es eher, teamfähige Leute einzustellen statt fachlich gute. «Fachliches kann man lernen – Zusammenarbeit kaum.» Für Vorgesetzte hat Sprenger drei Tipps: «Finde die Richtigen, vertraue ihnen und stehe ihnen nicht im Weg.»

Führungsstil abhängig von Situation

Auch Christiane Di Filippo, HR Director bei Randstad Schweiz, ist der Ansicht, dass es keinen richtigen oder falschen Führungsstil gibt: «Der effektivste Führungsstil hängt von der Aufgabe, dem Mitarbeiter und der Situation ab.» Dennoch hat die HR-Leiterin eine klare Vorstellung der Charaktereigenschaften von Führungskräften: «Ein Vorgesetzter braucht Überzeugungskraft, besitzt Ausdauer und Durchsetzungsvermögen, Intelligenz und analytische Fähigkeiten. Er ist kommunikativ, hat eine positive Denkweise und Vorbildfunktion und kann sein Team motivieren.» Damit sich die Mitarbeitenden entfalten können, sollen Vorgesetzte ihnen einen gewissen Freiraum geben, damit sie selber Lösungen erar-

«Kümmere dich um die Menschen, dann kümmern sich die Ziele um sich selbst.»

Reinhard K. Sprenger, Bestseller-Autor

beiten können. «Der Vorgesetzte gibt seinen Mitarbeitern Lösungsansätze, nicht aber die ganze Lösung vor, damit sie sich einbringen und weiterentwickeln können», sagt Christiane Di Filippo.

Zentral ist die Motivation des Mitarbeiters. «In der Regel geht man davon aus, dass 50 Prozent der Mitarbeitermotivation intrinsisch sind, 50 Prozent sind von externen Faktoren wie Arbeitsinhalt, Unternehmenskultur, Entwicklungsmöglichkeiten oder Kollegen beeinflusst», sagt Christiane Di Filippo. Auch wenn es einfacher ist, bereits motivierte Mitarbeiter zu führen, so ist es doch auch Aufgabe der Führungskraft, für motivierte Mitar-

Partizipativer Führungsstil – der Chef hört zu

Eine neuere Form der Führung ist der partizipative Führungsstil. Im Wesentlichen geht es darum, dass der Chef seine Mitarbeitenden in die Führungsentscheidungen einbezieht. Beatrice Erb, Inhaberin/Geschäftsleiterin der BplusE Beratung plus Entwicklung GmbH, nennt ein Beispiel: «Der Vorgesetzte informiert seine Mitarbeitenden über seine beabsichtigten Entscheidungen und diese haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äussern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.» Oder der Vorgesetzte sucht gemeinsam mit den Mitarbeitern nach der Lösung für ein Problem.

Der Vorteil des partizipativen Führungsstils ist, dass die Mitarbeitenden ihre Meinung, ihre Bedenken und ihr Fachwissen einbringen können. Sie fühlen sich ernst genommen und involviert. «Das führt primär zu einer höheren Motivation, aber auch zu besseren Arbeitsleistungen», erläutert Beatrice Erb. Nachteilig sei, dass sich partizipatives Entscheiden und Führen nicht für alle Unternehmenssituationen eignen, etwa wenn Mitarbeiter nur geringes Wissen oder zu wenig Erfahrung hätten oder wenn Entscheidungen sofort und nur durch die Führungskraft getroffen werden müssen.

Servant Leadership – der Chef bietet Service

Ein weiterer neuer Ansatz nennt sich Servant Leadership. Dieser Führungsstil ist stark auf die Bedürfnisse der Geführten und ihr sozial verantwortliches Verhalten ausgerichtet. Zu den Dimensionen von Servant Leadership gehören etwa Empowerment (Übertragen der Verantwortung auf Geführte), Förderung der Entwicklung der Geführten, sozial verantwortliches und authentisches Verhalten sowie Demut und Empathie. «Im Vergleich zu anderen Führungsansätzen steht die Person des Führenden beim Servant Leadership weniger im Mittelpunkt», erläutert Professorin und Privatdozentin Sabine Raeder. Stattdessen geht es um die Entwicklung der Mitarbeitenden und um sozial verantwortliches Verhalten der Führenden. «Einfluss üben Servant Leaders nicht

direkt durch Hierarchie aus, sondern dadurch, dass sie Service bieten», erläutert Sabine Raeder. Sie wenden Macht durch aufrichtiges und faires Verhalten an, das dazu dient, die Geführten zu unterstützen. Zudem lassen Servant Leaders ihren Mitarbeitenden Autonomie bei der Arbeit. «Die richtigen Entscheidungen zu treffen und diese durchzusetzen, ist kein Kriterium von Servant Leadership.»

Zu den Vorteilen des Servant Leadership gehört, dass er für eine gute Arbeitsmoral sorgt sowie hohe Arbeitszufriedenheit. Der Stil fördert das Engagement der Mitarbeitenden und wirkt sich positiv auf die Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit im Unternehmen aus. «Nachteilig kann sein, dass der Servant Leader ein schwacher Führender ist.»

beiter zu sorgen. Als Herausforderung sieht Christiane Di Filippo die Generation Y mit ihren anders gelagerten Erwartungen. «An diese neue Situation muss sich ein Manager anpassen und dafür sorgen, dass die Jungen im Unternehmen bleiben, gefordert und gefördert werden.»

Beatrice Erb, Organisationsberaterin und Expertin für Führungsfragen und -methoden wie den partizipativen Führungsstil (vgl. Kasten), sieht in der Frage «Welcher Führungsstil ist situationsadäquat?» die zentrale Herausforderung für eine Führungskraft. Sie glaubt nicht an einen allgemeingültigen Führungsstil: «Ein einziger, idealtypischer Führungsstil ist in der Realität nicht zu beobachten und macht auch keinen Sinn.» Der Stil eines Vorgesetzten sei von verschiedenen Faktoren abhängig, etwa seiner Persönlichkeit, seinem Machteinfluss, der Situation, den Erfahrungen und Kompetenzen der Mitarbeiter oder seinen Qualifikationen. Aufgrund der unterschiedlichen Einflussfaktoren müssten Führungskräfte sich situationsadäquat verhalten. In der Führungstheorie werde deshalb auch von situativer Führung gesprochen.

Für Beatrice Erb haben auch altbekannte Führungsstile in gewissen Situationen durch-

aus noch ihre Gültigkeit. «In einer Notfallsituation müssen Entscheidungen nach wie vor hierarchisch und autoritär getroffen und angeordnet werden.» Auch unabhängig von solchen Ausnahmeständen gebe es patriarchalisch geführte Unternehmen, die hocherfolgreich seien und motivierte Mitarbeiter hätten. Allerdings würden die Anforderungen, die aus dem steten Zwang zu Innovation, höherer Qualität, schnelleren Prozessen und günstigeren Produkten entstünden, zu einem anderen Umgang mit Führung anregen.

Auch für Sabine Raeder, Associate Professor in Work and Organisational Psychology und Privatdozentin an der ETH Zürich, ist die zentrale Frage, was durch Führung erreicht werden soll und inwiefern die gelebte Führung zu diesen Zielsetzungen passt. Sie fordert, dass Führende ihr Führungsverhalten reflektieren und Aspekte von anderen Stilen, etwa von Servant Leadership (vgl. Kasten), in ihr Verhaltensrepertoire aufnehmen.

Einig sind sich somit die meisten Experten darin, dass es keinen «allgemeingültigen» Führungsstil gibt, sondern höchstens einen passenden – abhängig von der Situation, den Mitarbeitenden und der zu lösenden Aufgabe.

Yvonne Bugmann