



# Führen mit Vorbildwirkung

Management war gestern. Leadership ist heute und meint die Fähigkeit, Veränderungsprozesse bewusst steuern zu können – bei sich, in Teams und Organisationen. Das verlangt nach einer neuen Sichtweise und nach Authentizität in einem umfassenden Sinn.

Text: Claudia Willi, Partnerin Knellwolf + Partner AG, Zürich, St. Margrethen, Bern

«Neunzig Prozent dessen, was wir Management nennen, ist nichts weiter als ein Geflecht von Praktiken, die Menschen daran hindern, ihre Arbeit zu machen.» Was Peter Drucker, Ökonom und Pionier der modernen Managementlehre, bereits vor Jahrzehnten formuliert, ist aktueller denn je. Dieses Geflecht soll gesprengt, Prozesse in einen neuen Zusammenhang gestellt werden. Der Weg dorthin heisst: Leadership.

## Wo Menschliches ins Spiel kommt

Viele Führungskräfte bestätigen, dass sie dort nicht mehr weiterkommen, wo Menschliches ins Spiel gerät, also dort, wo die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, im Team, mit den Mitarbeitenden beginnt. Vielen wird mehr und mehr bewusst, dass der Stand ihrer Führungskompetenz hinter dem Technologisch-Betriebswirtschaftlichen zurücksteht. Diesem Faktum gilt es – insbesondere unter dem Fokus der neuen Leadership-Ausrichtung – Rechnung zu tragen.

## Grundsätzlich gilt es, drei Stufen der Führung zu beachten:

1. Selbstentwicklung: Die Führungskraft als Persönlichkeit im unternehmerischen Prozess
2. Teamentwicklung: Das Team als Bestandteil des Arbeits- und Entscheidungsgeschehens im Unternehmen
3. Organisationsentwicklung: Das Unterneh-

men in der Wechselwirkung von sozialen, gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen. Ein grosses Stichwort im neuen Managementbewusstsein ist die Authentizität. Denn ein dauerhafter Führungserfolg ist nur möglich, wenn a) die Führenden als authentisch erlebt werden und b) es gelingt, die Ausrichtung auf die Unternehmensziele mit den menschlichen Aspekten der Führung in Einklang zu bringen. Niels Pfläging, Betriebswirt und Fürsprecher neuer, zeitgemässer Managementansätze, spricht in diesem Zusammenhang von einer neuen Generation von «Führern mit Vorbildwirkung», die keine Diktatoren oder Kontrollfreaks mehr sind, sondern eine neue Rolle im Unternehmen suchen. Sein Ansatz basiert auf dem Verständnis, dass alle Mitarbeitenden im Unternehmen leistungsfähige Menschen sind, die nahe am Kunden agieren und somit ihre Entscheidungen marktorientiert treffen können und dürfen. Als Führungskraft muss man die Mitarbeitenden dazu befähigen. Grundpfeiler dabei sind Vertrauen, Kompetenz und Motivation.

## Bewusstsein über die eigenen Kompetenzen

Grundsätzlich muss man Mitarbeitende nicht zwingen. Sie identifizieren sich von Natur aus freiwillig mit ihrer Organisation. Man kann Menschen daher auch nicht motivieren. Sie sind motiviert. Man kann sie höchstens demotivieren. Das wiederum passiert ganz leicht,

es gibt unzählige Wege dazu. Die Kunst ist es, die Menschen so zu führen, dass sie hochmotiviert und hocheffizient ihre Arbeit tun können, ohne demotiviert zu werden.

Für die Führungspersönlichkeit entscheidend ist vielmehr das Bewusstsein über die eigenen Kompetenzen. Neben den fachlichen Fertigkeiten (Fachkompetenz, Methodenkompetenz) sind im Führungsalltag auch der Umgang mit anderen und mit sich selbst (Sozialkompetenz und Ich-Kompetenz) entscheidend. Während die fachlichen Fertigkeiten weitgehend erlernbar sind, können Sozial- und Ich-Kompetenz nur schwer verändert oder beeinflusst werden. Sie sind ein Gemisch aus charakterlichen Eigenschaften in Verbindung mit Herkunft, Erziehung, dem sozialen Umfeld und den persönlichen Erlebnissen der Führungsperson. Überzeugend als Führungskraft ist nur, wer diese vier Kompetenzen in einem harmonischen Ganzen lebt, authentisch und konsequent. ■

## Literaturtipps

- Peter Drucker  
Die Praxis des Managements
- Niels Pfläging  
Führen mit flexiblen Zielen
- Karl Kälin/Peter Müri  
Sich und andere führen
- Clarisse Pifko/Rita-Maria Züger  
Personalmanagement