



Was macht eine gute Führungskraft aus?

Frage

01

Wer eignet sich als Führungskraft?

Wer fachlich brilliert, empfiehlt sich schnell einmal für eine Führungsposition. Doch das fachliche Können sollte nicht das alleinige Kriterium sein. Ob sich jemand als Leiter oder Leiterin eignet, hängt unter anderem von der Frage ab, über welches Menschenbild und welche Führungsmotivation diese Person verfügt. Wer Menschen führt, sollte auch ein ehrliches Interesse an Menschen haben.

Wer lediglich sich selber verwirklichen will oder nach Macht und Prestige strebt, hat womöglich etwas Grundlegendes nicht verstanden: Gut führen hat mehr damit zu tun, anderen zu dienen, als sich selber zu profilieren. Der Karriereberater und Buchautor Martin Wehrle bringt es bildhaft gesprochen treffend auf den Punkt: «Eine gute Führungskraft agiert nicht wie ein Egomane, sondern eher wie ein Gärtner. Sie legt ein Beet an, setzt jeden Mitarbeitenden an der richtigen Stelle ein und fördert sein Wachstum.» Um erfolgreich zu führen, reicht es nicht aus, nur fachlich zu überzeugen: Es geht auch darum, die Stärken

und Schwächen seiner Mitarbeitenden zu erkennen und sie entsprechend zu fördern und zu fordern. Führen bedeutet nicht nur, Verantwortung für Entschiede und Budgets zu tragen, sondern auch, Mitarbeitende zu entwickeln. Letztlich muss jede Führungskraft ihren eigenen Stil finden – nur so kann die oft geforderte Authentizität erreicht werden. Glaubwürdigkeit ist das A und O. Wer nicht vorlebt, was er von anderen verlangt, und wer nicht hält, was er verspricht, verliert schnell an Ansehen und Respekt.

Frage
02

Ist gute Führung lernbar?

Führen ist ein Handwerk und folglich lernbar, zumindest bis zu einem gewissen Grad. Die charakterlichen Voraussetzungen und somit Sozialkompetenzen müssen gegeben sein: Man muss sich in andere Menschen einfühlen und rechtzeitig Probleme erkennen können sowie eine natürliche Autorität ausstrahlen. Das sind wichtige Eigenschaften, um als Führungskraft zu überzeugen und das Führungsverhalten laufend zu verbessern. Eine rein theoretische Weiterbildung ist aber wenig sinnvoll, denn entscheidend ist vor allem das Verhalten in der Praxis.

Unternehmen haben ein ureigenes Interesse daran, dass Vorgesetzte ihr Führungsverhalten regelmäßig reflektieren und hinterfragen. Gerade um Mitarbeitende weiterzuentwickeln und zu fördern und zu fordern, arbeiten Führungskräfte idealerweise auch

an ihren eigenen Schwächen und hinterfragen sich immer wieder. Kritikfähigkeit und Selbstreflexion sind zentrale Eigenschaften einer guten Führungskraft, aber auch die Orientierung an Werten wie Fairness und Transparenz ist entscheidend.

Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg hängt auch wesentlich mit der Qualität der Führungskräfte zusammen. Defizite in der Führung können natürlich nicht losgelöst von der Unternehmenskultur betrachtet werden. Die Frage, wer überhaupt in eine Führungsposition befördert wird, hat wesentlich mit den gelebten Werten in einem Unternehmen zu tun.

Frage
03

Wie hat sich das Führungsverständnis verändert?

Komplizierte Prozesse, Beförderungen nach dem Senioritätsprinzip, starre Hierarchien ohne eigene Entscheidungskompetenzen: Solche Bedingungen schrecken heute viele Mitarbeitende ab. Sie bringen ein anderes Verständnis mit, wie eine Firma organisiert sein sollte, damit sie nachhaltig erfolgreich ist. In der Tat sind die Hierarchien vielerorts flacher geworden. Doch Vorsicht: Das alleine bedeutet noch lange nicht, dass eigenverantwortliches Handeln, Freiräume und kooperatives Arbeiten möglich sind. Entscheidend ist vielmehr die Unternehmenskultur. Flachere Hierarchien sind auch nicht damit zu verwechseln, dass Vorgesetzte zu kumpelhaften Bürokollegen von nebenan mutieren. Chefinnen und Chefs dürfen ohne weiteres nett sein. Wer es jedoch allen recht machen möchte und ohne Rückgrat ist, agiert weder im Sinne des Unternehmens noch der Mitarbeitenden. Zu viel Distanz und autoritäres Chefgehabo wiederum kommt meistens schlecht an. Eine gute Führungskraft ist sichtbar und ansprechbar. Wer vom hohen Ross herab agiert oder den Kontakt zu den Mitarbeitenden nur sucht, wenn deren Mithilfe gefragt ist, erhält nicht den Respekt, auf den Führungskräfte zwingend angewiesen sind.



Frage

04

Warum ist gutes Delegieren eine Kunst?

Es gibt Führungskräfte, die behalten die interessanten Aufgaben lieber für sich. Auch wenn sie ihren Mitarbeitenden nichts zutrauen und über jeden Schritt informiert werden wollen, ist es mit verantwortungsvollem Delegieren nicht weit her. Gute Vorgesetzte kennen die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeitenden und sind in der Lage, die Aufgaben so zu delegieren, dass Mitarbeitende weder über- noch unterfordert sind. Das heisst keinesfalls, Arbeit, die einem zu viel wird oder die man ungern erledigt, an die unteren Hierarchiestufen abzuschieben. Delegieren hat vielmehr damit zu tun, Verantwortung zu übertragen und Kompetenzen abzugeben. Unter diesen Umständen wird Delegieren zu dem, was es bei genauerer Betrachtungsweise ist: zu einem Instrument der Entwicklung von Mitarbeitenden.



6%

So hoch ist der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der Schweizer Firmen.

Quelle: Schillingreport.ch

Frage

05

Warum ist die Fähigkeit zum Entscheiden so wichtig?

Unsichere Vorgesetzte, die sich nie entscheiden können oder wichtige Beschlüsse auf die lange Bank schieben, sind eine Tortur, denn Mitarbeitende wissen gerne, woran sie sind. Manche Führungskräfte können beispielsweise keine Entscheide fällen, weil sie Angst vor einem Fehlentscheid haben; andere sind dem Irrglauben verhaftet, dass andere für sie entscheiden oder dass sich die Dinge von selbst klären. Jedem Entscheid sollte eine sorgfältige Güterabwägung zugrunde liegen. Das darf aber nicht als Ausrede dafür gelten, situativ nicht auch ad hoc und spontan zu entscheiden. Leider ist es ein weit verbreiteter Irrtum zu glauben, dass mehr Daten und Informationen zu besseren Entscheiden führen. Guten Führungskräften gelingt es, bei einem Entscheid Sachverhalt, Erfahrung, Intuition und gesunden Menschenverstand walten zu lassen. Die notwendigen Entscheidungsgrundlagen sind ihnen mehrheitlich bewusst, sodass ihnen auch klar ist, ob möglichst bald entschieden werden muss oder erst nach einer detaillierten Güterabwägung.

Frage

06

Vom Mitarbeiter zum Chef – wie gelingt der Rollenwechsel?

Führungskräfte intern zu rekrutieren, hat für ein Unternehmen viele Vorteile. Bestehenden Mitarbeitenden werden Karriereperspektiven eröffnet; zugleich kennen die Betroffenen bereits das Umfeld und brauchen deshalb bedeutend weniger Einarbeitungszeit. Wird ein Teammitglied zum Vorgesetzten befördert, birgt das aber auch ein erhebliches Konfliktpotenzial. Zum einen können jene, die bei der Beförderung nicht zum Zug gekommen sind, Neid empfinden und sich entsprechend verhalten. Zum anderen gibt man sich als Vorgesetzter zwangsläufig anders, als dies noch als Arbeitskollege der Fall war.

So können Informationen nicht mehr uneingeschränkt geteilt werden, und es müssen auch unpopuläre Entscheide gefällt werden, die nicht allen passen. In der neuen Rolle braucht es viel Fingerspitzengefühl: Es empfiehlt sich, die eigenen Erwartungen zu kommunizieren, ohne zugleich die bisherigen Arbeitskollegen damit zu brüskieren, indem plötzlich ein unnatürliches Chefgehabe an den Tag gelegt wird.

Nicht nur auf der zwischenmenschlichen, sondern auch auf der fachlichen Ebene gibt es einige Herausforderungen zu bewältigen. Denn es besteht die Gefahr, dass Arbeit, welche die neue Chefin zuvor in ihrer Rolle als Mitarbeiterin ausgeführt hat, weiterhin an ihr hängen bleibt. Bei einer Führungskraft, die von aussen gekommen ist, ist dieses Szenario unwahrscheinlich, da sie ganz von vorne beginnen kann. Damit sich bei der Beförderung also nicht nur der Titel, sondern auch das Aufgabenfeld ändern, empfiehlt es sich, von Beginn weg zu delegieren und die eigenen Erwartungen transparent zu machen.



Frage 07

Vertrauen oder Kontrolle?

«Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser», heisst es im Volksmund so schön. Welchen Führungsstil jemand bevorzugt, hat natürlich – neben der eigenen Persönlichkeit – auch mit dem Anforderungsniveau der Jobs und den unterschiedlichen Persönlichkeiten zu tun: Manche Mitarbeitende brauchen viel Struktur und arbeiten besser, wenn sie regelmässig über ihren Arbeitsstand berichten. Andere blühen erst auf, wenn sie eigenverantwortlich handeln können und viel Gestaltungsspielraum haben. Die Kunst für Vorgesetzte besteht darin, situativ zu führen. Das heisst, Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden richtig einzuschätzen und das Führungsverhalten entsprechend anzupassen. Unterschiede in Führungsfragen sollen möglich sein, müssen aber für ein Team nachvollziehbar bleiben. Gleichmacherei führt meist nicht zu mehr Arbeitszufriedenheit unter den Mitarbeitern.

Frage 08

Was heisst gesunde Führung?

Grundlage gesunder Führung ist immer gute Führung. Aber was bedeutet gesunde Führung, das neue Schlagwort im Arbeitskontext, eigentlich genau? Zahlreiche Studien belegen, dass das Führungsverhalten einen grossen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat. Genau hier setzt gesunde Führung an. Warum nicht als Führungskraft mit positivem Beispiel vorangehen und dem Erreichbarkeitswahn entgegenwirken, Pausen aktiv fördern und der eigenen Gesundheit Sorge tragen?

«Vorgesetzte, die gesund führen, erkennen rechtzeitig, wenn Mitarbeitende auf eine Erschöpfung zusteuern, und handeln entsprechend – zum Beispiel, indem gezielt Fachwissen und Fertigkeiten gefördert werden sowie soziale Unterstützung geboten wird», sagt Luise Deiters, Fachspezialistin für Betriebliches Gesundheitsmanagement bei vivit, dem Kompetenzzentrum der CSS für Gesundheit und Prävention. Auch liegt es an den Führungskräften, unnötige Belastungen wie permanenten Zeitdruck oder unklare Anweisungen zu verringern. Gesunde Führung berücksichtigt also explizit gesundheitliche Aspekte im Kontext psychischer Gesundheit. Es geht nicht darum, Mitarbeitende einfach zu mehr Bewegung oder gesunder Ernährung zu animieren.

Allgemein gilt: Führungskräfte sollten in ihrem Arbeitsalltag auch tatsächlich Gelegenheit erhalten, das eigene Wirken zu hinterfragen, und sie brauchen Zeit für den regelmässigen Austausch mit ihren Mitarbeitenden. Das schafft Vertrauen. Gesunde Führung heisst also auch, dass Unternehmen die Bedeutung und Relevanz erkennen, die dem Thema Führung inhärent sind. Sie sollten deshalb bereit sein, Zeit und Ressourcen dafür einzusetzen.

Angebote der vivit

vivit bietet diverse Workshops, Referate und Schulungen zum Thema «gesunde Führung» an. Das Verhalten von Vorgesetzten hat nämlich einen erheblichen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden – im positiven wie im negativen Sinn. Darum ist es so elementar, gute Führung nicht als gegeben hinzunehmen, sondern aktiv an einem gesundheitsfördernden Führungsstil zu arbeiten.

Weitere Informationen unter: www.vivit.ch

Sie können die «Business Fit Info» auch als PDF herunterladen: www.vivit.ch/uber-uns/publikationen

IMPRESSUM

Redaktion: CSS Versicherung, Manuela Specker, Tribtschenstrasse 21, Postfach 2568, 6002 Luzern, www.css.ch/unternehmen | Gestaltung: Niki Marc Bossert

Wer kann mich beraten?

Welcher CSS-Unternehmensberater oder Makler für Ihr Unternehmen zuständig ist, erfahren Sie per E-Mail oder Telefon:

info.unternehmen@css.ch
058 277 18 00