

Moderne Mitarbeiterführung – zwischen Leadership und Management



Unternehmen erhoffen sich von ihren zukünftigen Führungskräften verschiedenste Eigenschaften. Dabei spielt der Begriff «Leadership» die zentrale Rolle.



Claudio Götschi
Geschäftsleitung
MKS AG

Hat das klassische Management ausgedient?

In den meisten Management-Lehrbüchern wird Management an sich als das Gestalten und Lenken einer Organisation definiert. Planen, Entscheiden, Delegieren und Kontrollieren werden dabei als zentrale Aufgaben der Führungskraft verstanden. Basierend auf dieser Lehre haben sich in der Praxis viele Führungskräfte zu alleswissenden Einzelkämpfern entwickelt. Die damit verbundene, vermeintliche Unentbehrlichkeit führt dazu, dass sich die meisten Manager bis heute in dieser Rolle wohl fühlen. Sich verändernde Märkte und Rahmenbedingungen, die dadurch entstandene Dynamik und die aus Unternehmenssicht notwendige Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen haben in den vergangenen Jahren Begriffe wie «Change Management» (aktives Mitgestalten von Veränderungsprozessen), «Entrepre-

neur» (unternehmerische Denkhaltung), «Empowerment» (Mitarbeitende befähigen) und «Coaching» (professionelle, individuelle Unterstützung) hervorgebracht. Ebenso wie den Begriff «Leadership». Die mit diesen Begriffen verbundenen Philosophien und Lehren stellen zusätzliche Anforderungen an Führungskräfte.

Was bedeutet Leadership?

Leadership bedeutet übersetzt Führung und wird häufig mit den so genannt «weichen» Faktoren in Verbindung gebracht. Also diejenigen Faktoren, welche die zwischenmenschliche Beziehung regeln. Spricht man in der modernen Führungslehre über Leadership-Qualitäten oder –Qualifikationen, so treffen folgende Beschreibungen zu: «Leader entwickeln Visionen und Strategien zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung. Sie stellen sicher, dass die Mitarbeitenden die zur Erfüllung der Vision notwendigen Veränderungen unterstützen und sich aktiv am Wandel beteiligen. Leader vermitteln Sinn und schaffen dadurch Identifikation. Sie inspirieren und motivieren ihre Mitarbeitenden. Sie unterstützen Teammitglieder und helfen ihren Mitarbeitenden dadurch, persönliche Potenziale zu erschliessen und sich weiterzuentwickeln.» Die positiven Effekte

einer auf Leadership-Kompetenz basierenden Führungsphilosophie, spiegeln sich auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens wider. Moderne Mitarbeiterführung kann damit als Schnittmenge aus klassischen Managementfähigkeiten und Leadership-Kompetenzen bezeichnet werden.

Leadership-Fähigkeiten können entwickelt werden

Als Kompetenzzentrum und spezialisierte Anbieterin von Entwicklungskonzepten und Führungsseminaren in Unternehmen, wird die MKS des Öfteren darum gebeten, «Leadership-Seminare» durchzuführen. Es ist dabei festzuhalten, dass Leadership-Kompetenz im Unternehmen gezielt aufgebaut und nachhaltig entwickelt werden muss. Dies kann nicht in einem mehrtägigen Seminar erfolgen. Schon der Ausdruck «Entwicklung» zeigt den damit verbundenen Prozess. Kurz zusammengefasst benötigt der erfolgreiche Aufbau von Leadership-Kompetenz eine entsprechende Philosophie sowie ein ganzheitliches Führungsentwicklungskonzept, welches ausgerichtet auf die strategischen Ziele des Unternehmens, die Implementierung dieser

Philosophie über Systeme, Instrumente und Entwicklungsmassnahmen flächendeckend erlaubt. Dabei ist eine Bestandaufnahme zur Einschätzung der Potenziale bei Führungs- und Nachwuchskräften vorzunehmen. Basierend darauf sind gezielte Entwicklungsmassnahmen in den Bereichen der Selbst-, Sozial-, Fach-, Methoden- und Führungskompetenz zu planen und umzusetzen. Zentral dabei ist die Begleitung der Führungs- und Nachwuchskräfte während des gesamten Prozesses durch interne oder externe Personen, die selbst über die notwendige Leadership-Kompetenz verfügen und damit die Philosophie verinnerlicht haben.

Auch kann für interessierte Personen ein externes Seminar oder eine Weiterbildung für Führungsfachleute mit eidg. Fachausweis eine Alternative zu innerbetrieblichen Entwicklungsmassnahmen oder generell ein erster Schritt darstellen. Nicht jeder im Unternehmen kann Manager sein, da die Führungspositionen strukturell limitiert sind.

Jeder im Unternehmen kann jedoch ein Leader sein. Dies mag zwar auf Anhieb seltsam klingen. Berücksichtigt man jedoch den Umstand, dass die Leadership-Kompetenz ihren Ursprung in der «Selbstführung» hat, wird die Aussage plausibel.