

Markus Tschopp

Als Leadership wird Führen zur Profession

Was müssen Führungspersonen mitbringen? Welche Eigenschaften brauchen sie in der neuen Arbeitswelt, um sich und andere zu führen? Welche Führung brauchen wir konkret in der Laborwelt mit ihren hoch technisierten, digitalisierten Arbeitsplätzen? In einer Welt, in der alles schneller, agiler, nachhaltiger, präziser, kostengünstiger, digitaler, technischer, vernetzter, qualitativ hochstehender, wirtschaftlicher und flexibler sein muss.

Gehen wir zuerst der Frage nach, was wir denn eigentlich unter Führung verstehen. Hans Fischer formuliert den Begriff der Führung wie folgt: «Führen ist das aktive und bewusste Gestalten von Beziehungen, um die gemeinsam vereinbarten und die vorgegebenen Ziele erfolgreich zu erreichen. Es geht darum, die Menschen mit den verschiedenen Fähigkeiten und Interessen zur Erreichung der Ziele zu orientieren und zu koordinieren.»

Für mich beginnt Führung bei sich selbst. Die Grundlagen der Führung sind für mich das Verständnis für das Führen, die Werte, die Normen und das Menschenbild. Das Führungsverständnis ist damit die Basis, die Führung prägt. Leo N. Tolstoi formuliert es folgendermassen: «Nicht von aussen wird die Welt umgestaltet, sondern von innen.» Das bedingt, dass Führungspersonen bereit und fähig sind, ihr Führungsverständnis und ihr Führungshandeln permanent zu reflektieren, zu überprüfen und wo nötig anzupassen. Franz von Sales sagt dazu sinngemäss: «Eine halbe Stunde Reflexion und Nachdenken pro Woche ist absolut notwendig, ausser, wenn man sehr beschäftigt ist, dann braucht man eine ganze Stunde.»

Das Führungsverständnis wiederum prägt den Führungsstil und damit die Gestaltung der Beziehung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und das Führungshandeln im Betrieb.

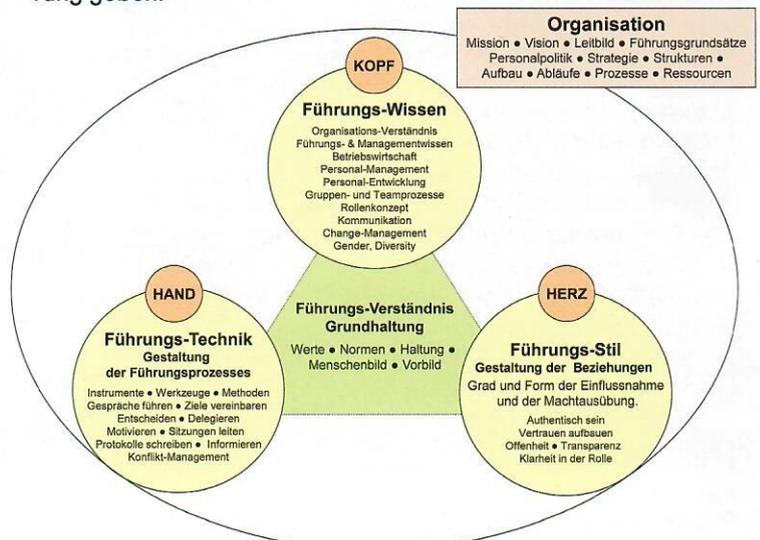
Wir kennen verschiedene Arten von Führungsstilen. Tanenbaum und Schmidt haben 1958 den «Autoritären- bis zum Kooperativen Führungsstil» beschrieben.

1977 definierten der Verhaltensforscher Paul Hersey und der Professor für Führung und organisierendes Verhalten, Ken Blanchard, den Begriff des Situativen Führungsstils. Ihre Grundidee: Der Führungsstil und das Verhalten einer Führungsperson lassen sich in zwei grundsätzliche Arten unterscheiden – in die Aufgabenorientierung (Kompetenz, Wissen, Fähigkeiten) einerseits und in die Personenorientierung (Selbstvertrauen, Motivation, Engagement) andererseits. Der Situative Führungsstil bezieht demnach die Rahmenbedingungen, die Situation und die Beziehung zu dem Mitarbeitenden mit ein. Oder anders ausgedrückt: Die situative Führung geht davon aus, dass es keinen allgemein besten Führungsstil gibt, sondern Führungspersonen auf unterschiedliche Situationen individuell reagieren müssen, um erfolgreich zu sein und im Team die gesetzten Ziele zu erreichen.

J. M. Burns beschrieb ein Jahr später den Transformativ-nalen Führungsstil. Der Begriff bezeichnet ein Führungsmodell, bei dem die Geführten Vertrauen, Respekt, Loyalität und Bewunderung gegenüber der Führungskraft empfinden und dadurch überdurchschnittliche Leistungen erbringen.

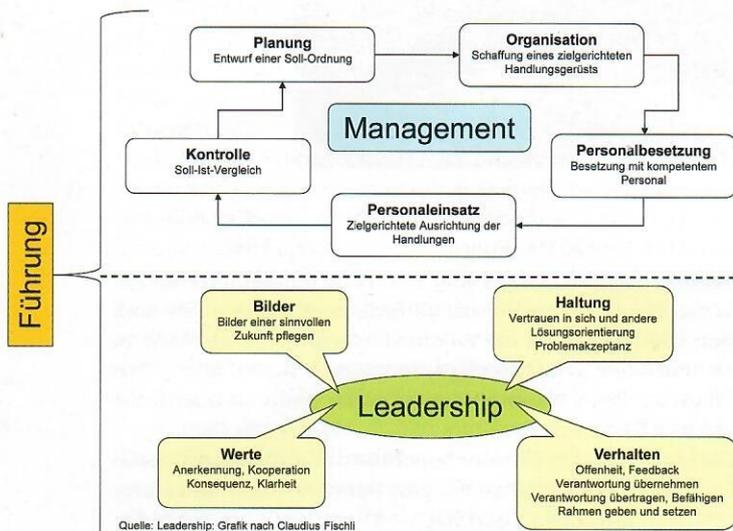
Schliesslich braucht eine Führungsperson das nötige Wissen, Können und die Fähigkeiten, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich führen zu können.

Meine «Landkarte der Führung» soll Ihnen dazu Orientierung geben:



Das Führungsverhalten entscheidet also über Erfolg oder Misserfolg eines Betriebes, eines Unternehmens. Während Jahren hat die Wirtschaft nach Managern gerufen – doch nun zeigt sich in der heutigen Arbeitswelt eine klare Trendwende. Heute sind mehr denn je Leader gefragt. Das dynamische, hoch technisierte, digitalisierte und wirtschaftliche Umfeld der Arbeitswelt verlangt nach einem neuen Führungsverhalten. Damit wird Führen definitiv zu einem Beruf, zu einer Profession, und tritt so aus der Rolle der Nebenbeschäftigung heraus. Man muss führen wirklich wollen und Menschen mögen, um erfolgreich und überzeugend führen zu können.

Die nachfolgende Grafik zeigt Ihnen ein Modell der Führung mit den beiden zentralen Aspekten: Leadership und Management.



Woher kommt eigentlich der Begriff des Leadership? Als Erfinder des Begriffs gilt für viele der Harvard-Professor John P. Kotter, der 1982 (und ausführlicher 1990) in seinem Buch *A Force For Change: How Leadership Differs From Management* den Unterschied zwischen Managern und wahren Führern (also sogenannten Leadern) erläuterte: Manager seien eher Verwalter, Leader dagegen Visionäre. Management stehe eher für das perfekte Organisieren der Abläufe, Planen und Kontrollieren. Leadership bedeute dagegen, die Geführten mit Visionen zu inspirieren und zu motivieren. Leadership schaffe Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel.

Hans Fischer beschreibt den Begriff folgendermassen: «Als Leadership versteht man die Summe der Fähigkeiten einer Führungsperson, Mitarbeitende durch Vorbild und Überzeugungskraft dazu zu bringen, dass sie, in Übereinstimmung mit den Zielvorstellungen des Betriebes, die Ziele gemeinsam erreichen.»

Leadership ist also keine Technik, kein Management-Tool, das man in den Führungsbüchern nachlesen kann. Monique R. Siegel formuliert es so: «Echte Leader schauen nicht in Führungsbücher, sondern in die Augen ihrer Mitarbeitenden.»

Welches sind die wesentlichen Essenzen, damit sich Unternehmen unter Bedingungen der Komplexität, der Volatilität, der Unsicherheit und der Widersprüchlichkeit gut entwickeln können? Welches sind die Leadership Skills, die es braucht, um der zunehmenden Vielfalt der Menschen gerecht zu werden, damit hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren individuellen Bedürfnissen exzellente Leistungen erbringen können?



Echt und authentisch

- Das, was ich sage, stimmt mit dem, was ich denke oder fühle, überein.
- Ich verhalte mich so, wie ich bin, ohne etwas vorzuspielen.
- Echt sein bedeutet auch Klarheit, Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit. Dies schafft Vertrauen.

Respekt, Wertschätzung, Akzeptanz

- Ich betrachte den Gesprächspartner als Person von eigenem Wert.
- Seine Individualität und seine Eigenart respektiere ich. Der andere ist so, wie er ist.

Empathie

- Die Fähigkeit, Emotionen wahrzunehmen und bewusst mit ihnen umzugehen.
- Dazu braucht es eine gewisse emotionale Distanz vonseiten der Führungsperson.
- Das ermöglicht ein Eingehen auf die Gefühle der Mitarbeitenden aus einer sinnvollen Distanz.

Präsenz

- Mit allen Sinnen im Hier und Jetzt sein als wichtige Voraussetzung für eine gelingende Beziehung zu den Mitarbeitenden.
- Beim Austausch mit meinen Mitarbeitenden schenke ich ihnen stets meine volle Aufmerksamkeit. Das ist gerade im Gespräch mit den Mitarbeitenden wichtig. Erst dann fühlen sie sich wahrgenommen und wertgeschätzt.
- Mit allen Gedanken und Sinnen zuhören. Und somit auch diejenigen Botschaften wahrnehmen, die über die Sachebene hinausgehen und die Beziehungsebene betreffen.

Humor

- Die Fähigkeit und Bereitschaft, der Unzulänglichkeit der Welt und der Menschen, den Schwierigkeiten und Missgeschicken des Alltags mit heiterer Gelassenheit zu begegnen.
- Humor in der Führung beinhaltet damit die Eigenschaft der Gelassenheit und schafft positive Grundenergie.
- Wer als Führungsperson Fehlern mit Gelassenheit begegnet, ermutigt dazu, Dinge auszuprobieren.
- Wenn wir Humor zeigen, zeigen wir auch immer etwas von uns, von unserem wahren Wesen. Das wirkt verbindend.



www.visitspandau.de

In der Fachzeitschrift *managerSeminare* vom August 2019 geht Dr. Matthias Nöllke in seinem Beitrag *Den Boss zum Gärtner machen* der Frage «Was ist heutzutage eine gute Führungskraft?» nach. Er findet auf diese Frage eine Antwort dort, wo man sie nicht unbedingt erwartet: bei der Gärtnerin und beim Gärtner. Die Gärtnerin und der Gärtner sind keine heroischen Gestalten. Mit grossem Respekt vor dem Lebendigen und dem Wissen darum, nie alles vollständig kontrollieren zu können, pflegen sie ihren Garten.

Für mich ist dies eine wundervolle Metapher für Leadership. Matthias Nöllke beschreibt diese sinngemäss wie folgt:

Der Garten ist Natur, aber von Menschen gestaltete Natur und keine Wildnis. Er steht für Vielfalt und Lebendigkeit. Für seine Gestaltung und Pflege zuständig sind die Gärtnerin und der Gärtner. Damit sind sie gewissermassen die idealen Führungspersonen. Gärtnerinnen und Gärtner verkörpern das, was wir an Führungspersonen schätzen: Unaufgeregtheit, Beharrlichkeit, Zugewandtheit. Die Freude daran, andere wachsen zu sehen. Die Fähigkeit, mit der lebendigen Vielfalt zurechtzukommen. Sich darauf einzulassen, sie zu nutzen und zu fördern, weil dies dem grossen Ganzen, dem Garten, zugutekommt.

Was Gärtnerinnen und Gärtner vor allem auszeichnet und zum Vorbild für Führungspersonen macht, ist ihre innere Haltung. In ihren Gummistiefeln sind sie keine eindrucksvollen Gestalten, keine strahlenden Manager, die mit hochfliegenden Visionen ihre Gefolgschaft zu begeistern versuchen oder diese dazu inspirieren wollen, das Unmögliche zu schaffen. Eine Gärtnerin und ein Gärtner zeichnen sich durch Bodenständigkeit aus und halten sich an das Mögliche. Das überhaupt zu schaffen ist schon aufregend und mühsam genug.

Gärtnerinnen und Gärtner geht es nicht um sich selbst, sondern um die Sache. Sie pflegen nicht ihr Ego, sondern den Garten. Gärtnerinnen und Gärtner brauchen Pflanzenkenntnis, Führungspersonen dagegen brauchen Menschenkenntnis. Gärtnerinnen und Gärtner müssen wissen, was ihren Pflanzen guttut und was sie verkümmern lässt. Sie müssen beobachten können, auch kleine Hinweise deu-

ten und gegebenenfalls eingreifen und mit beiden Händen in die feuchte oder krümelige Erde hineinfahren. Sie sind sich im Klaren, dass die Wachstumskräfte, die sie fördern, nicht in ihnen selbst stecken, sondern im Boden und in den Pflanzen. Ihre Leistung besteht darin, anderen buchstäblich den Boden zu bereiten.

Gärtnerinnen und Gärtner beachten dabei den besonderen Charakter jeder Pflanze. Es gibt Sonnenfresser und Halbschattengewächse. Letztlich profitiert der Garten vom Zusammenwirken der verschiedenen Pflanzen. Sie interessieren sich für ihre Pflanzen und wollen sie möglichst genau kennenlernen. Auf diese Weise häufen sie sich einen Erfahrungsschatz an, der ihnen hilft, sorgsam mit den verschiedenen Gewächsen umzugehen. Wenn ihre Pflanzen gedeihen, erfüllt es sie mit tiefer Zufriedenheit.

Stellen wir uns einen Moment lang vor, die Gärtnerin oder der Gärtner würde sich so verhalten, wie es heute von Führungspersonen nicht selten erwartet wird: Über die Pflanzen wüssten sie eher wenig, stattdessen würden sie ständig irgendwelche Eigenschaften messen, die ihnen darüber Auskunft geben sollen, ob es sich um eine gute oder schlechte Pflanze handelt. In einem Unternehmen führt eine unreflektierte Leistungsbeurteilung nicht etwa zu besseren Ergebnissen, zu zufriedeneren Kunden und zu wachsendem Gewinn. Vielmehr trainiert sie der Belegschaft eine Mentalität an, die der Managervordenker Gunter Dueck als Verwandlung zum sogenannten *Score-Menschen* beschrieben hat. *Score-Menschen* schauen auf die Punkte, die sie gewinnen oder herauschinden können. Wer zu wenig Punkte sammelt, fliegt raus. Also bleiben nur diejenigen übrig, die nicht anecken und sich in diesem System am geschicktesten bewegen können: die Zweihundert-Prozent-Marionetten.

Gärtnerinnen und Gärtner benötigen ein besonderes Verhältnis zur Zeit. Sie müssen langfristig denken und brauchen eine Vorstellung davon, wie der Garten in Zukunft aussehen soll. Alle Lebewesen haben ihren eigenen Rhythmus. Jede Pflanze braucht Ruhephasen, um ihre Kräfte optimal zu entfalten. So lässt sich aus dem Garten Zuversicht schöpfen.

Der Garten lehrt Gelassenheit und Flexibilität. Gärtnerinnen und Gärtner sind pragmatisch, bodenständig und hartnäckig. Das befähigt sie, mit dem Unvollkommenen zurechtzukommen.

Jeden Tag machen sie die Erfahrung, dass ihr Garten nie ganz in Ordnung kommt. Perfektion soll nicht das Ziel sein. Gärtnerinnen und Gärtner sind der Ausdruck einer grundsätzlichen Zugewandtheit zum Leben – zum Leben in seiner grossen Vielfalt. Sie wissen, dass sie immer wieder regulierend eingreifen müssen. Sie tragen Sorge, dass ihre Pflanzen gedeihen, allerdings nicht über ein zuträgliches Mass hinaus: Pflanzen, die allzu stark wuchern, schneiden sie zurück. Gärtnerinnen und Gärtner wissen: Bäume müssen blühen, bevor sie Früchte tragen.

Zurück in den Führungsalltag – was heisst es nun, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Blühen zu bringen? Es heisst, dass sie den Handlungsspielraum und das nötige Vertrauen und somit Zutrauen erhalten, um ihre Fähigkeiten und Stärken entfalten zu können. Wir Menschen geniessen es, wenn wir etwas bewirken können. Und wir verkümmern, wenn man uns die Möglichkeiten nimmt, etwas zu bewirken. Wie sich die Mitarbeitenden schliesslich entwickeln, ist nie gänzlich vorhersehbar. Gerade das macht die Führungsarbeit lebendig und schön. Linda Hill, Harvard-Professorin, formulierte dies so: «Erforderlich ist eine demokratische Kultur, die bei den Mitarbeitenden Fähigkeiten weckt und die Handlungsbereitschaft stärkt.»

Lassen Sie mich zusammenfassen: Ein Leader begeistert für eine Vision, ist Vorbild und macht Mut, schafft gute Rahmenbedingungen, um zu fördern und zu fordern, achtet auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, stellt Fragen, stellt

sich dabei selbst infrage, sieht das Wesentliche, tut die richtigen Dinge richtig, hat Vertrauen und schenkt Vertrauen, hat Mut zum Handeln und handelt, delegiert und gibt dazu den nötigen Handlungsspielraum, lobt und belohnt, löst anstehende Konflikte und Probleme und fördert die Zusammenarbeit.

Wenn Sie wollen, dass sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits am Sonntagabend darauf freuen, am Montag wieder bei Ihnen im Labor zu arbeiten, brauchen Sie Leader, brauchen Sie Gärtnerinnen und Gärtner!

Wer weiss, vielleicht haben Sie zu Beginn des neuen Jahres die Gelegenheit, einmal darüber nachzudenken, wie Ihr Führungsverständnis, Ihr Führungsstil und Ihr Führungshandeln die Unternehmenskultur im Betrieb prägt? Ich wünsche Ihnen, dass Sie einmal in der Woche mit sich selbst einen Kaffee trinken, um über Ihre Führungsarbeit und Ihr Führungshandeln nachzudenken. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden es Ihnen danken.

Autor

Markus Tschopp

Dipl. Supervisor, Coach und

Organisationsberater NDS FH, BSO

Erwachsenenbildner

Dipl. Biomedizinischer Analytiker HF

www.tschoppcoaching.ch

Den französischen Artikel können Sie jederzeit online lesen:
<https://www.labmed.ch/de/magazin/aktuelle-ausgabe>

Quellenverzeichnis

- Fischer, Hans (2004): *Nachhaltig führen lernen*, vdf Hochschulverlag, ETH Zürich
 Blanchard, Ken (2008): *Der one minute Manager*, Pearson Business
 Burns, James MacGregor (1978): *Leadership*, Harper & Row, New York
 Avolio, Bruce and Bass, Bernhard (2004): *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*, Third Edition, Mind Garden, Palo Alto
 Haberleitner, Elisabeth, Deistler, Elisabeth, und Ungvari, Robert (2007): *Führen, Fördern, Coachen*, Piper-Verlag
 Nöllke, Matthias (2019): *Den Boss zum Gärtner machen*. In: *managerSeminare*, Heft 257
 Glatz, Hans, und Graf-Götz, Friedrich (2007): *Handbuch Organisationen gestalten*, Beltz Verlag
 Doppler, Klaus, und Voigt, Bert (2012): *Feel the Change, Wie erfolgreiche Change-Manager Emotionen steuern*, Campus-Verlag
 Malik, Fredmund (2015): *Navigieren in Zeiten des Umbruchs*, Campus-Verlag
 Covey, Stephen R. (2006): *Der 8. Weg, Mit Effektivität zur wahren Grösse*, Gabal-Verlag
www.harvardbusinessmanager.de