

Leadership oder Edelsachbearbeiter

Bevor man eine **Führungsstelle** übernimmt, gilt es eine Fragen zu prüfen: Will ich Verantwortung übernehmen? Bin ich fit für die Führung von Menschen?

ASTRID FRISCHKNECHT UBANGATU

Gestern rief Herr Mosimann an und teilte mir mit, er habe letzte Woche sein Mitarbeitergespräch gehabt. Es sei bestens gelaufen, meinte er, und per 1. Januar 2009 wurde ihm die Stelle als Teamleiter angeboten. «Irgendwie», so sagte er, «habe ich trotzdem ein komisches Gefühl.»

Im Coaching zeigte sich, dass er seine Arbeit mag und sich im Team wohl fühlt. Seine fachlichen Kompetenzen und sein Engagement seien überdurchschnittlich und wurden als Begründung für seine Beförderung genannt. Führungskompetenzen wie Kommunikation, vorwärtsschauendes Handeln, Kenntnisse in Projektmanagement oder strategische Fragen wurden nicht besprochen.

Darum überlegt sich Herr Mosimann: Nach welchen Kriterien werden Mitarbeitende befördert? Wie werden sie in ihren Führungspositionen begleitet? Gibt es gute Vorbilder von Vorgesetzten innerhalb des Betriebs und was zeichnet diese aus? Herr Mosimann fragt sich, warum man ihn als Teamleiter vorschlägt, wo er doch so gerne unterwegs ist.



In der Wirtschaft und am Berg gilt: Die **Führungsperson** soll Bedingungen schaffen, damit Herausforderungen gemeinsam gemeistert werden können. Bild: zvg

«Ich möchte lieber mit dem Produkt arbeiten und nicht andere anleiten», sagt er. Herr Mosimanns Überlegungen zeigen, dass er sich kennt und weiss, welche Kompetenzen für eine gute Führung notwendig sind.

Führung und Leadership

Immer wieder werden Mitarbeitende aufgrund ihrer fachlichen Qualifikationen zu «Edel-

sachbearbeitern» befördert; zu Vorgesetzten, die fachlich top sind, aber keine Mitarbeitende führen können. Die meisten Vorgesetzten haben wenig oder gar keine Führungsausbildung genossen.

Das Führungsgeschäft ist aber schwieriger geworden. Zum einen hat die junge Mitarbeitergeneration eine andere Einstellung zur Arbeit als die ältere, der Anteil



Astrid Frischknecht Ugangatu

- M.A. Coach/Supervisorin BSO
- Wohnt in **Biel**
- Senior Partner und Personalleiterin beim Beratungsunternehmen Seecon GmbH
- Diplomierte Wirtschaftsfachfrau
- **Beraterin** für Change Management und Coach für Führungskräfte, Teams, ProjektleiterInnen und Personen in der beruflichen Neuorientierung.
- **E-Mail:** astrid.frischknecht@seecon.ch (bt)

an multikulturellen Teams ist gestiegen. Dazu kommt, dass häufige betriebliche Veränderungen von den Mitarbeitenden ein hohes Mass an Umstellungsbereitschaft verlangen, ausserdem hat der Zeit- und Effizienzdruck massiv zugenommen.

Eine optimale Führung setzt zum einen eine ausgeprägte Fähigkeit voraus, Sachziele zu erreichen. Dazu braucht es vor allem

technische Fähigkeiten wie Ziele setzen, Planen, Entscheiden, Durchsetzen, Realisieren und Kontrollieren. Zum anderen sind soziale Fähigkeiten gefragt wie Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Zuhören, Vertrauensgewinn oder Motivation.

Rahmen schaffen

Führung wird traditionell mit Dominanz und Einflussnahme verknüpft. Der Patron oder Chef, handelt so, dass das Verhalten der anderen beeinflusst und verändert wird. Moderne Ansätze, «Leadership» genannt, verstehen unter Führung den Auftrag, für und mit den Mitarbeitenden Sinn zu stiften und Bedeutung zu schaffen. Das heisst, der Vorgesetzte muss einen Rahmen schaffen, der es den Mitarbeitenden ermöglicht, Herausforderungen gemeinsam zu meistern. Dabei werden Unterschiede wie Alter, Herkunft und Geschlecht sowie persönliche Fähigkeiten und Interessen als Ressourcen betrachtet und geschätzt. Durch den direkten Einfluss der Mitarbeitenden in die Gestaltung des Arbeitsprozesses ist das gemeinsame Verständnis für die Unternehmensleistung verankert.

Sehnsucht nach dem Meer

Antoine de Saint-Exupéry formulierte es poetischer: «Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre

Hier könnte Ihr Inserat sein!

Interessiert?

Publicitas AG
gibt gerne
Auskunft.

Tel. 032 328 38 88
www.publicitas.ch

sie die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer.»

Das Führungsverständnis ist verknüpft mit dem Menschenbild. Ist Herr Mosimann überzeugt, dass Menschen von Natur aus faul sind und nur ihren eigenen Profit suchen, wird er ein kontrollierender Edelsachbearbeiter-Chef. Glaubt er, dass Menschen arbeiten wollen und geben, was sie können, dann wird er stärker durch Vertrauen führen können. Je nach Unternehmen braucht es eine Mischung von beidem.

Nach dem Coaching-Gespräch hat Herr Mosimann es sich nochmals überlegt und mit seiner Familie gesprochen. Er verzichtet auf die Teamleitung, übernimmt dafür eine fachliche Führung und macht eine Weiterbildung, um sein Expertenwissen zu vertiefen.