

nachgefragt – Führungskräfte von morgen

Die Wirtschaftsführer von morgen geben ihre Neigung häufig schon im zarten Jugendalter preis, sagt Roman Bussinger von der a&u Kaderberatung. Talent sei aber keine hinreichende Voraussetzung, in der Wissensgesellschaft von heute und morgen Teams zu Höchstleistungen anzuspornen. Interview und Fotos: Manuel Fischer

Wer wird Chef? Kommen vor allem junge Leute mit einem gesunden Mass an Extrovertiertheit und Selbstbewusstsein in Kaderpositionen?

Grundsätzlich ist es so, dass Absolventen direkt ab Fachhochschule, ETH oder Universität äusserst selten in eine Linieneführungsverantwortung kommen. Erst in einem nächsten Schritt werden junge Berufsleute selektioniert, die erste Führungsaufgaben übernehmen sollen. Bei der Einschätzung des Führungspotenzials stützen sich Unternehmen nicht nur auf psychologische Testverfahren. Der Lebenslauf junger Menschen gibt genügend Indizien her, ob Menschen für eine Führungsrolle geeignet erscheinen. Wenn jemand schon in der Pfadi eine Gruppe führte oder im Fussballclub die Youngsters trainierte oder Klassensprecher war, sind das wichtige Anhaltspunkte, die bei der Evaluation einer Person für eine Führungsaufgabe eine Rolle spielen.

Früher massen die Banken der Führungserfahrung im Militär eine grosse Rolle zu. Und heute?

Zwar ist die Führungserfahrung, die jemand im Militär gewonnen hat, nicht mehr so ausschlaggebend wie auch schon. Aber allein die Tatsache, dass jemand in der Armee eine Führungsposition anstrebt, fliesst in die Beurteilung ein. Die klassische militärische Führungsauffassung «der 3 K» – kommandieren, kontrollieren,

korrigieren – ist gar nicht so abwegig, wenn man sie in die heutige Sprache übersetzt: Ziele setzen, Resultate im Hinblick auf die Ziele evaluieren und schliesslich Personen anleiten, damit sie die Ziele erreichen.

Im Zusammenhang mit Führung ist heute viel von Motivation die Rede. Kann ein Chef sein Team motivieren?

In Dienstleistungsunternehmen gehen wir davon aus, dass gut ausgebildete Leute eine hohe Motivation, die sich in Neugier und Interesse am Beruf äussert, bereits mitbringen. Die modernen Führungstheorien betonen deshalb, dass der Chef sich in erster Linie darum kümmern muss, demotivierende Faktoren am Arbeitsplatz zu beseitigen. Das können unzumutbare

«Die klassische militärische Führungsauffassung «der 3 K» – kommandieren, kontrollieren, korrigieren – ist gar nicht so abwegig, wenn man sie in die heutige Sprache übersetzt: Ziele setzen, Resultate im Hinblick auf die Ziele evaluieren und schliesslich Personen anleiten, damit sie die Ziele erreichen.»

sige Arbeitsabläufe oder eine ungeeignete Teamzusammensetzung sein. Nach wie vor wichtig bleibt die Persönlichkeit des Chefs. Ein charismatischer Chef oder eine charismatische Chefin kann sein/ihr Team einfacher für Ziele begeistern, ja mitreissen. Dazu muss er authentisch wirken, in seinem Verhalten berechenbar sein und vorbildlich handeln.



Roman Bussinger, a&u Kaderberatung

Das Führen von Menschen setzt viel Sensibilität voraus. Ist emotionale Intelligenz eine Frage des Talents?

Es ist mit Klavierspielen vergleichbar. Es muss bereits ein gewisses Talent da sein, sich sozial kompetent zu verhalten. Dann braucht es zusätzlich Fleiss, diese Fähigkeiten gezielt zu kultivieren und zu entwickeln. Führungskräfte müssen frühzeitig und der Situation angemessen kommunizieren können, gegenüber anderen Menschen Empathie entwickeln, Konfliktsituationen meistern und auch einmal Lob aussprechen können. Dann wird von ihnen erwartet, dass sie fähig sind,



Beratung von Universitäts- und Fachhochschulabsolventen im Rahmen der Stellensuche

ein sportliches Klima der Leistungsbereitschaft zu kreieren. Hie und da müssen sie Mitarbeiter aus der Komfortzone herausholen. Ein kluger Vorgesetzter lässt sich auch einmal den Spiegel vorhalten und fragt: Wie erlebst du mich als Chef?

«Führungskräfte müssen frühzeitig und der Situation angemessen kommunizieren können, gegenüber anderen Menschen Empathie entwickeln, Konfliktsituationen meistern und auch einmal Lob aussprechen können.»

Kann man die objektiv beschriebenen Führungsqualitäten sich an einer Hochschule aneignen?

Das Angebot an Führungskursen in der Schweiz ist erstaunlich reichhaltig. Während Grossunternehmen interne Führungsausbildungen anbieten, greifen die KMUs auf externe Ressourcen zurück. Dennoch gibt es durchaus Verbesserungspotenzial: Es ist immer wieder erstaunlich, wie Leute in vergleichbaren Positionen höchst unterschiedlich führen. Eine sich rasch im Wandel befindende Wirtschaft müsste der Entwicklung von Führungspersönlichkeiten noch grössere Aufmerksamkeit schenken.

Was würden Sie einer Person raten, die demnächst eine Stelle mit Führungsfunktion antritt?

Vor einer sportlichen Leistung ist es ja auch üblich, sich einzuwärmen, um Zerrungen zu vermeiden. Es ist deshalb ratsam, sich mental in die Situation einzustimmen. Der neue Chef oder die neue Chefin sollte sich die Zeit nehmen, die Leute, denen er oder sie vorsteht, intensiv und behutsam kennen zu lernen. Es ist auch wichtig, sich in eine andere Rolle zu versetzen: Wie möchte ich selbst geführt werden? Und im ersten Monat entscheidet sich viel, da lohnt es sich nicht, mit unbedachtem Verhalten ins Kraut zu schiessen.