



TEPPICHETAGE

Grenzen des Hand- werks

Von DORIS AEBI

Kürzlich stiess ich mitten in eine angeregte Diskussion zweier Manager. Beide hatten sie gerade eine Weiterbildung in Führung und Leadership erfolgreich absolviert. Nun feilschten sie darum, wer von ihnen wohl die besseren Karten für den Alltag habe.

A. entpuppte sich als Anhänger des Handwerks. Er erzählte von verschiedenen Techniken, mit deren Hilfe er künftig als Führungskraft Themen wie Motivation, Kommunikation und Konfliktbewältigung gezielter angehen könne. B. hingegen setzte auf die Kraft der Persönlichkeit: Er hatte sich darauf konzentriert, wie er kraft seiner Wirkung andere Menschen für seine Ziele begeistern könnte. Ganz nach dem Motto: Haltung schlägt Methodik.

Ich stand mittendrin und fragte mich, wer wohl besser für die zukünftige Führungsarbeit gewappnet sein würde: A. mit seinen systematischen und professionellen Vorgehens- und Verhaltensweisen oder B., der, gestützt auf die wahre Suche nach seinem Ich, mit einem authentischen Auftritt den Menschen mit dessen individuellen Rahmenbedingungen ins Zentrum stellt.

Beide Führungsverständnisse können erfolgversprechend sein, denn das hängt stark von der DNA des jeweiligen Unternehmens ab: Unternehmen sind so einzigartig wie Menschen. Jedes hat seine eigene Struktur und Kultur, die ihm seinen Charakter geben. Und jedes hat ganz bestimmte Herausforderungen zu bewältigen. Einige wachsen aus gesamtgesellschaftlichen Trends – Internationalisierung, Digitalisierung, Alterung der Bevölkerung –, andere aus der individuellen Situation der betreffenden Organisation. Unternehmen sind somit nicht jene mechanischen Einheiten, als die sie Lehrbücher gerne zeichnen.

Das Führungsverständnis von A. ist eher mit den hierarchischen Strukturen des Industriezeitalters und dem damaligen Menschenbild verbunden: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Steuern, Messen, Kontrollieren und wieder Steuern sind die Treiber der Führung. Effizienz und Standardisierung oberstes Motto. Parallel dazu ist die Austauschbarkeit der Mitarbeitenden gegeben.

Anders in den flachen und vernetzten Strukturen des Wissenszeitalters: Hier bilden eigenverantwortliche Kooperation von Individuen, Agilität und Flexibilität die Erfolgsfaktoren für Unternehmen in den globalen, sich rasch verändernden Märkten. Führungskräfte müssen Resonanz erzeugen, versuchen, einen inspirativen und intrinsisch motivierenden Raum zu gestalten, damit sich das individuelle Gestaltungspotenzial der Mitarbeitenden entfalten kann. Allein mit reinem Handwerk kann

dies nicht gelingen. Viel wichtiger ist es, als Führungskraft andere vollwertig zu involvieren und zu begeistern. In diesem Sinne hat B. bei den heutigen Entwicklungstrends zunehmend die besseren Karten.

Eines zumindest ist klar: Ein Handwerk zu erlernen, ist einfacher, als das eigene Selbst zu erkennen, anzunehmen und zu entwickeln. Letzteres ist anspruchsvolle Arbeit und mitunter schmerzhaft, nicht frei von harten Erfahrungen und bitteren Rückschlägen. Und doch ist es heute für eine Führungskraft unabdingbare Voraussetzung, sich selbst, seine Fähigkeiten und Eigenschaften zu kennen. Dem sollten übrigens nicht nur bei der Wahl der Weiterbildung, sondern auch bei Anstellungsgesprächen und Beförderungen alle Beteiligten Rechnung tragen.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntägig über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.