

**FÜHRUNG.** Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Wer in der heutigen Wissensgesellschaft noch konkurrenzfähig bleiben will, muss seine Führungsstrukturen anpassen. Im Zentrum steht dabei das Vertrauen in die Mitarbeiter.

## In welche Richtung führen?



Im Wolfsrudel haben sich alle bedingungslos dem Leitwolf unterzuordnen. Wer sich nicht daran hält, wird ausgestossen oder soweit bestraft, bis er sich wieder unterzuordnen vermag. Dieser Führungsstil ist nicht nur in manchen Schreinereien, sondern auch in anderen Unternehmen noch tief verankert. Bei den Methoden geht man wohl nicht so weit wie bei den Wölfen, der Aufbau solcher Systeme ähnelt aber dem von Wölfen.

Hierarchische Systeme sind unbeweglich und damit in der heutigen schnelllebigen Gesellschaft nicht mehr genügend flexibel, um auf Marktveränderungen prompt zu reagieren. Sie basieren auf den zwei Funktionen «Befehl erteilen» und «Befehl ausführen». Entsprechend sind auch die Kommunika-

tionswege überwiegend im Einbahnverkehr von oben nach unten, also von der Befehlsebene zur Befehlsempfängerebene ausgerichtet. Die alternative Richtung, von unten nach oben, ist zwar jeweils ausdrücklich vorgesehen und formell auch gewünscht, funktioniert aber meist nur pro forma. «Leitwölfe» sehen sich oft über allem stehend, sind mit Macht ausgestattet, die sie auch einsetzen, und reflektieren ihre Beziehungen zur Umwelt kaum. Wer sich als Befehlsempfänger mit Kritik exponiert, wird oft als Störfaktor empfunden und gerät nicht selten auf die Abschlusliste.

### Hierarchien neu organisieren?

«Dieser Führungsstil ist nicht mehr zeitgemäss, denn dadurch nutzen Führungskräfte

**Veränderte Bedingungen am Arbeitsmarkt erfordern auch ein Umdenken bei der Führung und der Personalpolitik.**

te nur Bruchteile des Wissens- und Erfahrungspotenzials ihrer Belegschaft», meint Robert Schiller, Business Mentor und Führungsexperte aus Zürich. Dieses zu nutzen, ist von zentraler Bedeutung. «Ausserdem verlieren Mitarbeiter, die man nicht genügend ernst nimmt, ihre Motivation. Ihre Identifikation schwindet und damit auch

ihre Anstrengung und ihr Interesse gegenüber dem wirtschaftlichen Erfolg. Längerfristig sehen sich Mitarbeiter veranlasst, das Unternehmen zu verlassen und vielleicht sogar bei der Konkurrenz anzuheuern, wo sie mehr Beachtung finden. Moderne Systeme funktionieren nach dem Team-System», meint der erfahrende Coach. Dabei gilt es, alle beteiligten Personen so einzusetzen, dass sie ihre Stärken gezielt einbringen können. Aber auch ihre Schwächen kann man stärken, indem man sie von den Talenten der andern profitieren und stetig dazu lernen lässt. Das funktioniert aber nur, wenn sich alle ins Team einbringen können. Die Zunahme von Wissensexperten in den Betrieben verstärkt die Problematik zusätzlich. Als Folge der stetig komplexer werdenden Auftragsabwicklung im Schreiner-gewerbe, zum Beispiel im Brandschutz, müssen sich Mitarbeiter spezialisieren und werden so in ihrem Fach zu absoluten Experten. Dass dabei Vorgesetzte kaum das technische Niveau der Experten halten können, ist klar. «Entsprechend sollten sich Vorgesetzte in gewissen Gebieten auch von ihren Spezialisten führen lassen und nicht umgekehrt», meint Schiller. Die damit verbundene wechselnde Führung macht aber vielen Einzelkämpfern noch grosse Mühe. In gewissen Aufgabekreisen funktioniert das aber bereits recht gut, sind doch zum Beispiel die Praktikanten der Techniker-ausbildung in Biel für die Realisierung von komplexen Projekten in Betrieben sehr gesucht. Diese müssen im Rahmen ihrer Ausbildung ein fachtechnisches Projekt erarbeiten, das zur Notengebung zählt. Das animiert viele Unternehmer, interessante Projekte anzugehen. «Die Verantwortlichen sollten jedoch auch ihre eigenen Mitarbeiter in solche Projekte miteinbeziehen, nicht nur externe», meint Schiller. Offenbar fällt das im Rahmen eines Praktikums leichter.

### Klammern bremst

Wer als Vorgesetzter in jedem Fall an seinem Führungsanspruch festhält, bremst das ganze Unternehmen in seiner Entwicklung. «Die Führung eines Unternehmens sollte wie ein Orchester aufgebaut sein. Jeder Musiker ist auf seinem Instrument besser als der Dirigent. Aufgabe der Führung ist, dieses Orchester optimal spielen zu lassen und damit zu Höchstleistungen treiben», sagt Schiller. Übernimmt ein Spieler ein Solo, führt dieser das Orchester an und

nicht der Dirigent. Dieser kann noch so gut dirigieren, ohne den Spieler geht es nicht.

### Mut zum Vertrauen!

Dieses Führungssystem in ein Unternehmen zu übertragen, ist nicht einfach. «Der Gesamtverantwortliche soll nur die nötigen Randbedingungen schaffen, um das Team erfolgreich zu machen», erklärt Schiller. Das heisst, Führende können gewisse Vorgaben über die Zielsetzung eines Betriebes machen, sollen aber die Art, wie etwas umzusetzen ist, weitgehend dem Team überlassen. Das braucht Mut und Vertrauen, doch wenn ein Team gut harmonisiert und sich gegenseitig motiviert, dürften die Ziele einfacher, kreativer und direkter erreichbar sein. Dabei ist Vertrauen eine wichtige Voraussetzung für kreatives Führen. Nur wer seinen Mitarbeitern vertraut, kann mit ihrem uneingeschränkten Einsatz für das Unternehmen rechnen.

Darüber hinaus müsse der Gesamtverantwortliche eine Kommunikationskultur einführen, die sowohl begründete Kritik wie auch das vorbehaltlose Äussern von Gefühlen jederzeit zulässt. «Kommunikationsfähigkeit in alle Richtungen wird in Zukunft für den Erfolg von Unternehmen entscheidend sein», meint Schiller.

### Beziehungsfalle Stellenbesetzung

«Mein Team und ich sitzen jeweils vor einer Stellenbesetzung zusammen und besprechen die Eignung eines Kandidaten», sagt Martin Bruggisser von der Kreativwerkstatt MB Bruggisser AG. Dabei müsse der Kandidat vorbehaltlos in das Team passen, sonst käme für ihn keine Anstellung zustande. Nur wenn ein Mitarbeiter das Team ergänzt, steigert er die Leistung. Passt jemand charakterlich oder aus zwischenmenschlichen Gründen nicht in eine Gruppe, kann sein technischer Hintergrund noch so gut sein, er wird nur bescheiden, oder gar nicht zur Steigerung der Teamleistung beitragen. «Ein Team aus lauter Einzelkämpfern weist deutlich weniger Schlagkraft auf als ein harmonisierendes», meint Robert Schiller. Ob ein Mitarbeiter in das Team passt, ist für Vorgesetzte schwierig zu beurteilen. «Die Pflege der Beziehungen zu seinen Mitarbeitern ist zentral, um solche Entscheide überhaupt treffen zu können. Doch wirklich sicher ist nur das direkte Miteinbeziehen der Beteiligten», sagt Schiller. Dabei muss es aber nicht zu demokratischen Verhältnissen kommen.

Nur schon das Miteinbeziehen der Teammitglieder in die Entscheidungsfindung löst Vertrauen und Unterstützung aus. Im schlimmsten Fall führt eine Fehlbesetzung zu vermeidbaren Abgängen. Entweder fühlt sich die neue Arbeitskraft nicht wohl, oder erfahrene Mitarbeiter sehen sich nach alternativen Arbeitsstellen um. Beides ist wenig effizient und bringt das Unternehmen nicht weiter – im Gegenteil: Unruhe und mehr Fluktuationen können die Folgen sein. WI

### BUCHTIPP



### Haben Wölfe noch Zukunft?

«Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei» ist ein Buch über das Führen mit Leib und Seele. Autor Robert Schiller beleuchtet alle Aspekte der modernen Führung nach dem Wir-Prinzip, das die maximale Leistung des Teams als Ziel anvisiert.

«Es führt, wer Gefolgschaft hat» – leider trifft dieser Satz nicht auf alle zu, die leitende Positionen innehaben. Bei vielen haperts in erster Linie an sich selbst. Das Buch zeigt, wie man sich mit sich selber auseinandersetzen muss, um führen zu können. Als Schlüssel zum erfolgreichen Agieren sieht der Autor die Kommunikationsfähigkeit in alle Richtungen. Führen nach dem Wir-Prinzip steht für persönliche Weiterentwicklung durch fortwährendes Lernen und Herbeiführen gewollter Verhaltensänderungen. Das Buch ist im Schreinershop oder direkt beim Autor erhältlich.

→ [www.schreiner.ch/shop](http://www.schreiner.ch/shop)

→ [www.schillerconsulting.ch](http://www.schillerconsulting.ch)