

Das zweite Interview zur Vertiefung der Thematik des Impulstages von Holzbau Schweiz führte der «Schweizer Holzbau» mit Dr. Hans Fischer, Management-Berater und Fachperson für Führungskompetenz, Marthalen. Der Autor des neuen Führungsbuches «Nachhaltig führen lernen» zeigt im Gespräch auf, wie gute Führung aussehen sollte, was echte Führungskompetenz ausmacht und wie nachhaltige Führungswirkung am besten erzielt werden kann.

«Echte Leader bleiben ihren Prinzipien treu»

SHB: Hans Fischer, gute Führungspersönlichkeiten, «echte Leader», wie Sie es nennen, sind für den Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Was macht den echten Leader aus und wie zahlreich sind ausgesprochene Führungspersönlichkeiten?

Hans Fischer (HF): In jeder Organisation gibt es ca. 12 Prozent Führungsleute. Das ist eine gute Faustformel. Davon sind allerdings höchstens ein Viertel echte Leader. Leaderpersönlichkeiten verstehen ihr Handwerk als Manager und besitzen grosses Einfühlungsvermögen gegenüber ihren Mitarbeitern. Das bedeutet, ihr emotionaler IQ sollte wesentlich besser ausgeprägt sein als beim Durchschnitt ihrer Mitmenschen. Im Weiteren ist aktives Zuhörenkönnen eine wichtige Eigenschaft bei echten Leadern. Das heisst, der Chef ist nicht nur physisch da, sondern er kann auch richtig zuhören, was die Leute bewegt. Von Führungspersönlichkeiten erwarte ich tadellose Manieren und ein kohärentes Weltbild. Echte Leader sind authentisch, sie leben ihre Prinzipien und gehen mit gutem Beispiel voran, sie geben Mitmenschen eine Chance und frönen nicht dem «Hire and Fire».

SHB: Gibt es allgemeingültige Erfolgskriterien oder Rezepte für sehr gute Führungskompetenz?

HF: Nein, es gibt keine Rezepte dafür. Zuviel hängt hier von der eigenen Sozialisation sowie vom

Charakter der Menschen ab. Meiner Ansicht nach gibt es aber einen gültigen Massstab für echte Führungsqualität: Worten müssen Taten folgen, das heisst, Worte müssen mit den Taten immer deckungsgleich sein. Gute Chefs gehen mit gutem Beispiel voran und sind Vorbilder. Wer hohe Führungskompetenz besitzt, bleibt seinen Prinzipien treu. Hier unterscheidet sich der echte Leader vom Manager. Auf jeden Fall besteht ein hoher Anspruch, ein wirklicher Leader zu sein, und es genügt nicht, den Leuten einfach was vorzuspielen. Es braucht dazu viel Energie und Engagement, um diesem Massstab gerecht zu werden.

SHB: Wo werden beim Führungsverhalten die grössten Fehler gemacht und wie kann die Entwicklung starker Führungspersönlichkeiten gefördert werden?

HF: Einer der Hauptfehler vieler Manager ist, dass sie unglaubwürdig werden, weil sie nicht das vorleben, was sie predigen. Hier leidet die Glaubwürdigkeit, es genügt halt nicht, sich auf gemeinsame Werte zu einigen, die dann nicht für alle gelten. Die normative Ebene der Werte im Betrieb muss überzeugen, das heisst die Werte müssen konkretisiert sein, doch diese Werte müssen auch operativ umgesetzt werden und für alle gültig sein. Die Entwicklung starker Persönlichkeiten benötigt viel Zeit und vor allem längerfristiges Investieren in Personen. Dabei müssen natürlich Feh-



Für Hans Fischer gehen echte Leader mit gutem Beispiel voran und sind Vorbilder für ihre Mitmenschen.

Foto: F. Lipp

ler in Kauf genommen sowie die nötige Geduld aufgebracht werden. Als wichtig erachte ich es dabei stets, die Menschen ernst zu nehmen und ihre Probleme zu verstehen.

SHB: Sie propagieren in Ihrem neuen Buch «Nachhaltig führen lernen» ein ganzheitliches Führungskonzept, das sich durch nachhaltige Führungswirkung auszeichnet. Was bedeutet nachhaltig in diesem Zusammenhang und aus welchen Bausteinen setzt sich Ihr Konzept zusammen?

HF: Das Handwerk des Führens kann man lernen. Bei meinem Konzept spielen jedoch die beiden Ansätze «nachhaltig» und «ganzheitlich» eine wesentliche Rolle. Das Ziel dieses neuen Führungskonzepts ist die Verbesserung der Führungswirkung bzw. -kompetenz auf allen Stufen und in allen Bereichen der Wirtschaft. «Nachhaltig» hat zwei Dimensionen in der Führungsausbildung, einerseits eine Wertedimension, die wiederum eine ökonomische, eine ökologische und eine soziale Komponente aufweist, sowie eine zeitliche Dimension (langfristige Ziele). Bei einem ganzheitlichen Führungskonzept wird nicht nur die lineare Komponente (wie z. B. der Führungsprozess), sondern auch die Thematisierung der Führungspersönlichkeit und des Führungsrahmens beachtet. Mein Konzept «Penta» baut auf die fünf Elemente Führungsrahmen (Wertorientierung), Führungsentwicklung, Führungspersön-

lichkeit, Führungsprozess (Methodik, Handwerk des Führens) sowie Führungswirkung (Umsetzung) auf. Für mich ist die Führungspersönlichkeit unzweifelhaft der entscheidende Faktor für den Erfolg. Der wichtige Führungsrahmen prägt und generiert Führungspersönlichkeiten.

SHB: Hauptgründe für Führungsprobleme erkennen Sie im Fehlen von ausreichender Führungskompetenz sowie Wertorientierung der Organisationen. Was können Sie KMU-Betrieben für einen Rat geben?

HF: Ich glaube, dass es von Vorteil ist, wenn Vorgesetzte regelmässig Ziele vereinbaren. Das fehlende «Denken in Zielen» sehe ich als ein Hauptproblem beim Führen in kleineren Betrieben. Dazu wäre wichtig, Werte in solchen Unternehmen zu vereinbaren, diese zu konkretisieren und zu leben. In KMU sind solche Prozesse eigentlich einfacher zu handhaben, da die Wege und Mechanismen aufgrund der Kleinheit der Betriebe viel transparenter und überschaubarer sind als in grösseren Firmen. In den KMU gibt es keine Anonymität, Ziel- und Wertvermittlung ist hier einfacher; das gibt Schub.

SHB: Was hat Ihnen am Impulstag in Buchs am besten gefallen? Was haben Sie von dieser Veranstaltung mit nach Hause nehmen können?

HF: Mir hat sehr gut gefallen, dass die Teilnehmer des Impulstages sehr konkrete und handfeste Fragen gestellt haben und auch den Mut aufgebracht haben, sehr persönliche Anliegen vorzubringen. Dieses Feedback hat mich gefreut. Man spürte die Lust und Freude der Leute am Unternehmertum. Der Impulstag ist eine ideale Einrichtung für Unternehmer aus dem Metier, die was lernen wollen. fl

Nächste Folge

In der Oktober-Ausgabe des «Schweizer Holzbau» erscheint das Gespräch mit Mark McGregor, Management- und Motivations-Trainer, Jona.