



Herbert Fritschi unplugged

Führungstypen – Wer ist der Beste?

Der autoritäre Führer – Ein Gehirn allein genügt nicht mehr

Der ursprüngliche Führer war autoritär. Er war das Alpha-Tier, das den Ton angab. Er versuchte die andern durch seine Selbstsicherheit und weniger durch mit Argumente zu überzeugen. In der heutigen Zeit hat ein autoritärer Führer, von Ausnahmesituationen abgesehen, nichts mehr zu suchen. Heute verlangt man von einem Führer, dass er das Unternehmen mit überzeugten und motivierten und nicht mit gejagten Mitarbeitern zum Erfolg führt. Für die Verwirklichung seiner Vorstellungen braucht ein Führer natürlich ein gewisses Durchsetzungsvermögen. Doch er darf sich nicht isolieren. Er darf nicht zum Mann der einsamen Entschlüsse werden. Er braucht die Bodenhaftung. Ohne Informationen und Beratung aus seinem Umfeld ist seine Entscheidungsbasis zu schmal. Und ohne eine

ausreichende Entscheidungsbasis rennt er ins Verderben. Weil der autoritäre Führer möglichst viel selber entscheiden will, läuft er Gefahr, dass er seine Arbeit kaum mehr bewältigen kann. Hinzu kommt noch, dass er durch sein autoritäres Gehabe die Initiative seiner Mitarbeiter abtötet.

Der geborene Führer – Es bildet ein Talent sich im Rummel

Der geborene Führer ist ein Alpha-Tier, das den Umgang mit Menschen liebt. Er ist ehrgeizig und will Ziele erreichen. Er kann die Leute hinter sich scharren. Er kann sie auf eine natürliche Weise so motivieren, dass alle am gleichen Strick ziehen. Es scheint, dass einem das Talent zum Führen wie andere Talente in die Wiege gelegt wird. Natürlich muss auch dieses Talent entwickelt werden. Dies gelingt jedoch weniger durch das Einpauken von abstrakten Managementmethoden, sondern durch den Erwerb von Führungserfahrungen in einem möglichst jugendlichen Alter. Dann kann sich eine Führungspersönlichkeit auf eine natürliche Weise entfalten. Ideal ist z.B. eine Führungsposition in einer Jugendorganisation. Hier kann er auch Führungsfehler begehen, ohne dass Millionenschäden entstehen. Das übliche Rüstzeug (Organisationstechniken etc.) zum Manager muss er natürlich trotzdem erwerben.

Der charismatische Führer – Das Charisma ist erfolgsabhängig

Der charismatische Führer fasziniert seine Leute durch seine Persönlichkeit. Sein Charisma wirkt sich positiv auf die Beziehungen zu seinen Untergebenen aus. Er schafft aus Untergebenen motivierte Anhänger, die ihm manchmal blind folgen. Allerdings ist auch der Erwartungsdruck an einen charismatischen Führer hoch. Auf die Dauer kann er nicht nur Schillern, sondern muss auch Liefern. Wenn der Erfolg ausbleibt, blättert auch sein Charisma ab. Aus seinen Anhängern werden Kritiker, und vom Image eines begnadeten Führers bleibt dann nur noch ein Zerrbild übrig, das den Untertitel Versager oder Scharlatan trägt. Das Charisma sollte deshalb nicht die Haupteigenschaft eines Führers sein, sondern nur eine willkommene Zugabe.

Der Administrator – Der perfekte Ablauf ist alles. Wo bleibt die Zukunft?

Der Administrator ist wichtig an einem Administratorenposten. Er sorgt für den reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse. Störungen und Veränderungen sind ihm ein Greuel. Doch die Administration darf nicht zum Selbstzweck werden. Selbst in einer Verwaltung dürfen diejenigen, die mit ihr zu tun haben, nicht als lästige Störefriede behandelt werden. Die Administration ist nur eine Hilfsfunktion um einen bestimmten Zweck ausserhalb der Bürokratie zu erfüllen. An die Spitze eines Unternehmens gehört kein typischer Administrator. Es fehlt ihm meistens an Dynamik, an Unternehmensgeist und an Entscheidungsfreude.

Der Sanierer – Nur in Krisen brauchbar

Für eine Sanierung braucht es Krisenmanager. Diese müssen hart durchgreifen und sich gegen grosse Widerstände durchsetzen können. Dazu brauchen sie Ellbogen und eine dicke Haut. Ihr Führungsstil muss sich an die besonderen Umstände anpassen. Der partizipative Führungsstil muss vorübergehend einem autoritären weichen. Nach einer geglückten Sanierung kommt das Unternehmen wieder in ein ruhigeres Fahrwasser. Dann hat der Mohr seine Pflicht getan. Er hat unterdessen auch zu viel Geschirr zerschlagen. Das Unternehmen braucht einen neuen Führer, der von der Vergangenheit unbelastet ist. Normale Zustände erfordern wieder normale Führungsmethoden.

Der Stratege – To do the right thing

Die Zukunft eines Unternehmens hängt manchmal von einer einzelnen strategischen Entscheidung ab. Es muss aber deswegen nicht jeder Führer ein grosser Stratege sein. Er muss auch nicht jeder Führer laufend grossartige Strategien entwerfen oder durchführen. Wer dies will, muss als Unternehmensberater wirken. Grosse Weichenstellungen kommen schliesslich nur selten vor. Ein Führer sollte aber ein grosses Interesse an Strategien haben. Wenn eigene Ideen fehlen, kann er sich strategisch beraten lassen. Der Erfolg hängt davon ab, ob er die strategischen Fähigkeiten von Stabsleuten oder externen Unternehmensberatern sowie ihre Vorschläge richtig einschätzen kann. Dann muss er nur noch den Mut zur Umsetzung aufbringen.

Der Kontrolleur – Kontrolle ist gut, Leistung ist besser

Es gibt Führer mit einem übertriebenen Hang zur Kontrolle. Unsicherheit und fehlendes Vertrauen können die Ursache dafür sein. Befördert und belohnt werden „fehlerfreie“ Mitarbeiter. Die Mitarbeiter richten sich natürlich darauf ein. Ihr oberstes Ziel ist nicht mehr, viel zu leisten, sondern keine Fehler zu machen. Das Kontrollbedürfnis kann so weit gehen, dass ein internes Informationssystem in der Art eines Geheimdienstes errichtet wird. In diesem Umfeld kommen Motivation, Initiative und Leistung zu kurz. Die Zukunft des Unternehmens gerät in Gefahr. Bald gibt es nichts mehr zum Kontrollieren.

Der technokratische Führer – Die Menschen bleiben auf der Strecke

Ein technokratischer Führer konzentriert sich auf den technischen Teil der Führung und vernachlässigt dabei die Kontakte zu seinen Geführten. Das Unternehmen ist für ihn eine Maschine, die er von seinem Schaltpult aus steuern kann. Von Führungspsychologie hält er nichts. Im Unternehmen herrscht ein Klima der Anonymität. Die Untergebenen müssen sich dabei als Roboter vorkommen. Eine Identifizierung mit dem Unternehmen findet nicht statt. Ohne Identifizierung fehlt dem Unternehmen die Seele und somit auch die Fähigkeit zum Überleben.

Der Team-Player – Geteilte Schuld ist keine Schuld

Jeder Führer will heute ein Team-Player sein. Nicht nur, weil es sich gut macht, sondern weil es auch nötig ist. Die Komplexität der heutigen Unternehmen erfordert mehr als nur ein Gehirn. Unterschiedliche Fähigkeiten müssen bei Planungen, Beratungen, Entscheidungen und Ausführungen zum Erfolg beitragen. Kein Unternehmen kann heute auf die Synergien verzichten, die mit Teams erzielt werden. Hinter dem Bekenntnis zum Team-Work kann sich aber auch eine Unsicherheit verstecken. Ein unsicherer und entscheidungsschwacher Führer verkriecht sich gerne hinter einem Team. Beim einem Misserfolg schiebt er die Schuld dem Team in die Schuhe. Nur der ist ein richtiger Team-Player, der auch fair mit seinem Team umgeht.

Der Workaholic – Die Zeit für das Wichtigste fehlt

Der Workaholic befindet sich in einem permanenten Arbeitsrausch. Ohne Arbeit leidet er an Entzugserscheinungen. Sein Leben ist einseitig auf die Arbeit ausgerichtet. Er will nicht oder kann nicht delegieren. Arbeitsorganisation ist ihm ein Greuel. Seine Einseitigkeit wirkt sich negativ auf seine Arbeit und vor allem auf seine Entscheidungen aus. Bei ihm muss die Quantität die Qualität ersetzen. Wie will er nach einem hektischen 15-Stunden-Tag noch wichtige strategische Entscheidungen treffen? Dazu fehlt ihm die nötige Ruhe, Abgeklärtheit

und Ausgeglichenheit. Das Wesentliche kommt bei ihm zu kurz. Es wird entweder schlecht ausgeführt oder verschlampt. Wer schon seine Arbeit nicht organisieren kann, ist auch nicht fähig, ein Unternehmen zu leiten. Man muss über den Arbeiten stehen und sich nicht von ihnen unterkriegen lassen.

Der Abenteurer – Das Unternehmen als Spielcasino

Der Abenteurer ist eine Spielernatur. Er nimmt einen Führungsposten an wie eine Wette. Er sichert sich in seinem Arbeitsvertrag ab. Wenn es gut kommt, kassiert er und wird zum Manager des Jahres erkoren. Wenn es schief geht, trägt das Unternehmen die Kosten. Wenn es „too big to fail“ ist, müssen die Steuerzahler einspringen. Die Haftung für seine Abenteuer wird vom Unternehmen durch den Kauf einer Versicherung übernommen. Wer jedoch einmal das Image eines Abenteurers erworben hat, wird es schwer haben, später eine normale Führungsposition zu bekommen.

Der ideale Führer – existiert nicht

Ein Führer muss er ein bestimmtes Anforderungsprofil erfüllen, das je nach Unternehmen oder Situation unterschiedlich sein kann. In diesem Anforderungsprofil sollten die gewünschten Stärken aufgeführt sein. Eine zu grosse Einseitigkeit bringt entsprechende Risiken mit sich. Die Kenntnis moderner Managementmethoden und –strategien muss als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Spezialwissen kann von Stabsstellen bezogen werden. Ein Genie, das alles kann, gibt es leider nicht. Und selbst ein genialer Führer kann scheitern. Man kann nicht alles lenken. Zu viele Faktoren sind unbekannt und nicht berechenbar. Es braucht deshalb auch noch etwas Glück zum Führen.

Zur Auswahl von Führern – gute Noten genügen nicht

Topnoten und ein überragender IQ bietet noch keine Gewähr für ein erfolgreiches Führen, weil zu viele Entscheide sogenannte „Bauchentscheide“ sind. Bei diesen versagen die rein intellektuellen Methoden. Vorteilhaft ist insbesondere ein Talent zur Menschenführung, das eine gut entwickelte emotionale Intelligenz voraussetzt. Ein Kandidat mit einer herausragenden Fähigkeit, dem aber das Talent zum Führen fehlt, kann dem Unternehmen in einer entsprechende Stabsstelle den grössten Nutzen bringen. Dies gilt auch für Leute mit einem breiten theoretischen Managementwissen. Da ein gutes Arbeitsklima viel zum Unternehmenserfolg beitragen kann, sollte auch auf einen ausgeglichenen Charakter des zukünftigen Führers geachtet werden. Hütet euch vor Workaholics und Eiferern, denn deren Persönlichkeit eignet sich nicht zum Führen. Sie stehen auf jeden Fall nicht über der Sache, was für einen Führer besonders wichtig ist.

1.12.12 Herbert Fritschi