



## Tausendsassa Führungsperson

Heute bedeutet *führen*, sich als Führungsperson bewusst und direkt in Dilemmata und Ambiguitäten einzugeben. Sollen die Aufgaben human- oder leistungsorientiert ausgelegt sein? Setzt das Unternehmen strategisch auf Tradition oder auf Transformation? Welche Herausforderungen warten auf die moderne Führungsperson? Die weltweit angelegte Studie GLOBE gibt zu vielen Fragen Auskunft, birgt jedoch kein Erfolgsrezept. Erfolgsgeschichten schreibt jedes Unternehmen für sich.

### ■ Von Angela Taverna

#### Ein Job für Supermann oder Superfrau

In Führungsseminaren stellen sich Teilnehmende dem idealen Bild einer Führungsperson. Dabei ist es erstaunlich, wie sich die Ansichten je nach Hierarchie voneinander unterscheiden. Während die Mitarbeitenden von einem Vorgesetzten Eigenschaften wie **menschenorientiert, charismatisch, ruhig, besonnen und partizipativ** erwarten, fordert das obere Management von Führungspersonen vor allem **Leistungsorientierung, Know-how, Branchenkenntnisse, unternehmerisches Denken** sowie **Überzeugungs- und Durchset-**

**zungskraft**. Ausgeschrieben finden sich diese Menschenbilder in etwas ambivalent anmutenden Stellenbeschreibungen wie: «[...] übernehmen Verantwortung für den reibungslosen Finance Prozess, optimieren Prozesse und entwickeln diese weiter, führen die Abteilung sowie Projektleitungen [...] Darüber hinaus überzeugen Sie durch Ihre gewinnende Persönlichkeit mit interkulturellen Kompetenzen, Flair im Umgang mit Menschen und Dienstleistungs- und Kundenorientierung.» oder «[...] mehrjährige Erfahrung als businessorientierter Finanzchef in der Branche sowie versiert in

### KURZ ERKLÄRT

#### GLOBE-Studie

An der 1994 initiierten GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nehmen weltweit 170 Forscher teil. Befragt werden 17 000 Manager des mittleren Kaders aus über 60 Ländern in zehn unterschiedlichen Kulturregionen. Dies entspricht ungefähr 900 Organisationen aus verschiedenen Sektoren und Branchen. Die erste Studie wurde 2004 veröffentlicht; weitere folgten 2007 und 2014. Mehr darüber auf [globeproject.com](http://globeproject.com).

*Steuerthemen, Rechnungslegung und in der Ausarbeitung von Unternehmensstrategien idealerweise mit Erfahrung in HR-Organisationen [...] Sie sind eine integre, zuverlässige, team- und leistungsorientierte Persönlichkeit, der es leichtfällt, andere zu motivieren und sich in einer Unternehmung mit bodenständigen Werten wohlfühlt.»* Das Menschenbild einer Führungsperson hin zum Supermann oder zur Superfrau ist heute Tatsache.





### Was die Welt wirklich braucht

Die breit angelegte GLOBE-Studie (siehe Kasten «kurz erklärt») erforscht seit 1994 Hypothesen rund um Führungs- und Organisationskultur. Vergleiche zwischen Nachbarländern zeigen fließende Übergänge in den Grundwerten, und der Vergleich unter verschiedenen Kulturregionen lässt aussagekräftige Rückschlüsse auf das oben genannte Phänomen zu. Eine belegte Hypothese ist zum Beispiel: *Von der Gesellschaft geprägte Werte beeinflussen das Individuum und somit die Organisationskultur, was wiederum Wirkung auf das Verhalten der Mitarbeitenden und das Führungsverhalten des Vorgesetzten hat.*

*Die Gesellschaft, in der wir leben, bringt die Führungspersonen hervor, die unsere Unternehmen leiten.*

Sind in einer Kultur die Familie und die sozialen Verbindungen untereinander stark ausgeprägt, so führt das in Organisationen eher zum «Group-Kollektivismus». Das Individuum fühlt sich in das herrschende soziale Geflecht gut eingebunden und ordnet sich darin ein. Wird hingegen in einer Gesellschaft das Individuum angepriesen und proklamiert, finden sich in Organisationen Einzelkämpfer im Wettbewerb, die einen kollegialeren Führungsstil schätzen, der ihnen Mitsprache und Mitgestaltung in einem hohen Masse zusichert.

### Die Antwort liegt in der Organisation

So oder so muss die Organisation durch und mit ihrer Philosophie den Führungspositionen ein Idealbild geben, das die ausgewählten Persönlichkeiten auslegen, leben und entwickeln können. Die GLOBE-Studie definiert *sechs Dimensionen* im Führungsstil, die verschieden ausgeprägt sein können:

- **charismatisch:** Wie stark werden Mitarbeitende auf Basis positiver Werte und mit

hohen Leistungserwartungen inspiriert und motiviert?

- **teamorientiert:** In welchem Mass werden gemeinsame Zwecke und Ziele umgesetzt und Teams entwickelt?
- **partizipativ:** Wie stark werden andere bei Entscheidungen beteiligt?
- **humanorientiert:** Wie sehr wird zwischenmenschlich unterstützend, fair, höflich und umsichtig agiert?
- **autonomieorientiert:** Wie unabhängig von anderen und wie sehr wird in individueller Art und Weise gehandelt?
- **defensiv:** In welchem Ausmass wird selbstschützend und statusbewahrend agiert?

Denkt man sich hinter jeder Dimension eine Skala von 1 bis 10, kann man mittels einer einfachen Umfrage Antworten zum Ist (Wirklichkeit) und zum Soll (Wunsch) sammeln. Darüber hinaus können Vergleiche zwischen verschiedenen Hierarchieebenen angestellt werden.

Die Spannweite der Betrachtungsmöglichkeiten ist vielfältig. Entspricht der effektive Führungsstil der Führungsphilosophie, abgeleitet aus dem Leitbild? Wie verhält sich das wahrgenommene gegenüber dem beabsichtigten Führungsverhalten? Zwischen welchen Hierarchieebenen kommt es zu Stilbrüchen, und worauf lässt sich das zurückführen? Findet die Organisation Antworten zu diesen Fragen, können organisationale wie auch personale Entwicklungsmassnahmen eingeleitet werden.

### Die reflektive Auseinandersetzung als Erfolgsrezept

Der Prozess endet damit jedoch nicht, sondern beginnt erst mit der Auseinandersetzung. Kennt die Organisation sowohl Wirklichkeit als auch Wunsch, müssen der Bedarf (denn der Wunsch ist noch kein Bedarf) und die Realisierbarkeit behandelt werden. Also hin zur Antwort auf die Frage: *«Welche Führungs-*

*kultur ist für unsere Organisation effektiv und realistisch?»*

Veränderungen im Innen und Aussen bringen neue Herausforderungen für das Unternehmen mit sich, Führungsstile werden auf den Prüfstand gestellt, und der organisationale Entwicklungsprozess beginnt von Neuem. Wird die Führungsperson als ein makelloses Fabelwesen skizziert, wird man «ent-täuscht» (das Ende einer Täuschung).

*Führung ist keine Aufgabe.  
Führung ist eine Haltung.*

Führung ist eine Haltung, und die Haltung äussert sich über die reflektive Auseinandersetzung mit den Handlungen und der persönlichen Positionierung und Entwicklung darin.

Supermann und Superfrau sind also Idealbilder, die einmal eingestellt schnell der Perspektivenlosigkeit zum Opfer fallen können. Kommen überqualifizierte Führungspersonen neu in die Unternehmung, verlassen sie diese rasch wieder, weil sie keine Herausforderungen und Lernfelder wahrnehmen. Auch eine Führungsperson soll und will sich weiterentwickeln, sich steigern und sich neue Kompetenzen aneignen (siehe Newsletter Finanz- & Rechnungswesen, Dezember 2019/Januar 2020, Ausgabe Nr. 1 «Soft Box Leadership: Potenzial oder Kompetenz»). Geschieht dies entlang der mittelfristigen Organisationsentwicklung, profitieren Organisation, Führungskraft und Mitarbeitende gleichermaßen.

### AUTORIN



**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesign konzipiert sie ressourcenorientiert.

#### Impressum

Verlag WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
CH-8048 Zürich  
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Sabine Bernhard

Korrektorat/ Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen  
margit.bachfischer@web.de

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG  
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2020

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.