

## FÜHRUNGSQUALITÄTEN

## «Leader werden in Krisen gemacht»

Wenn nach Beispielen für Leader in der Business-Welt gefragt wird, kommen den meisten Menschen eher männliche Exponenten in den Sinn. Blickpunkt:KMU hatte Gelegenheit, mit den Leadership-Experten Christina Weigl und Heinz Kaegi darüber zu sprechen, ob sich daran jemals etwas ändern wird – und weshalb niemand als Leader geboren wird.

**W**enn sich Frauen mit dem Thema Leadership befassen, tun sie das anders als Männer? Haben Männer und Frauen prinzipiell überhaupt das gleiche Verständnis für den Begriff Leadership?

**C. Weigl:** Frauen wird allgemein höhere soziale und emotionale Kompetenz nachgesagt, entsprechend vermuten wir einen schnelleren Zugang zum Thema Leadership, zu den essentiellen Punkten Identität, Mission und Vision. Wir bieten unser «LEX Leader's Excellence» Seminar auch deswegen parallel nur für weibliche Teilnehmerinnen an, um sie aus dem typisch männlichen Umfeld herauszuholen, in dem Führungstraining sich stark auf Methoden und Strategien konzentrieren. Ob Frauen den Begriff Leadership anders verstehen? Das ist schwer zu sagen, der Begriff wird

grundsätzlich oft missverstanden. Wir stellen Frauen und Männern jedenfalls die gleichen Fragen, um sie auf den Weg zu bringen.

Wenn der Begriff häufig missverstanden wird: Was zeichnet einen Leader – unabhängig vom Geschlecht – aus?

**C. Weigl:** Leadership bedeutet nicht, nur Ziele zu sehen und zu erreichen. Es geht darum, Kopf und Herz einzusetzen. Im Führungsalltag vergessen wir aufgrund der Fokussierung auf unsere Ziele oft, das Herz einzuschalten. Die eigenen Bedürfnisse wie die der Mitarbeiter bleiben dabei auf der Strecke. Was dabei herauskommt, erleben wir anhand vieler aktueller Beispiele in der Wirtschaft. Insgesamt muss jede und jeder Einzelne für sich herausfinden, wohin sein Weg führen soll, und welcher Teil seines bisher erworbenen Rucksacks dabei helfen wird und welcher eher hinderlich ist.

#### Krisen fördern Leadership

In der Personalrekrutierung schaut man gerne darauf, welche Hobbys jemand als Jugendlicher ausgeübt hat, um daraus bestimmte Charaktereigenschaften und Fähigkeiten abzuleiten. Funktionierte das auch beim Thema Leadership – oder sprechen wir von Fähigkeiten, die man sich erst aneignen muss?

**H. Kaegi:** Systemisch betrachtet hat jede einzelne Referenzerfahrung ihre Bedeutung. Was ich vor zehn Jahren erlebt habe, leistet

einen Beitrag zu dem, was ich heute kann und tue – und was ich morgen bin.

Heisst das auch, dass es manchen Menschen leichter fällt, Leaderqualitäten zu entwickeln?

**H. Kaegi:** Ja, es gibt ganz offensichtlich Menschen, die entsprechende natürliche Talente schon früh auf ihrem Weg integriert haben. Die Qualität der persönlichen Leadership kann aber ebenso gut geprägt werden durch Krisen: Ein Mensch entdeckt den inneren Leader nicht in Schönwettersituationen, sondern wenn es Reibungspunkte gibt, wenn wir ausserhalb unserer Komfortzone gefordert werden, wenn Mut und Zuversicht notwendig sind, wenn es visionäres Denken braucht und Menschen, die nicht nur an das nächste Quartalsergebnis denken, sondern an die nächste Generation. Etwas salopp könnte man sagen: Wir haben alle ein Brett vor dem Weg, der Unterschied liegt nur in der Distanz.

Also sollte die aktuelle Situation der Weltwirtschaft durchaus geeignet sein, Leader hervorzubringen?

**H. Kaegi:** Absolut.

Und doch scheint es, dass viele im Moment eher den Kopf einziehen ...

**H. Kaegi:** Das mag unter anderem daran liegen, dass wir unsere Sicht von gestern ins Heute übertragen. Es herrscht Konfusion, weil die Rezepte von gestern heute nicht mehr funktionieren. Paradigmen lösen sich

#### IM INTERVIEW

Christina Weigl ist seit mehr als 25 Jahren in der Dienstleistungsbranche und Erwachsenenbildung als erfolgreiche Trainerin und Ausbilderin unterwegs. In Zusammenarbeit mit dem Erfolgsautor und regelmässigen Blickpunkt:KMU-Kolumnisten Heinz Kaegi bietet sie den Seminarzyklus LEX – Leaders Excellence speziell für Frauen an.  
[www.christina-weigl.ch](http://www.christina-weigl.ch)  
[www.empowerment-group.com](http://www.empowerment-group.com)

auf, und solange man nichts Neues zur Orientierung auf dem Radarschirm hat, versucht man an dem festzuhalten, was war. Deswegen fallen wir auch häufig nach überstandenen Krisen in genau jene Muster zurück, die uns überhaupt erst dorthin gebracht haben. Ein Leader zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass er neue Wege erfindet, während er geht, weil er über den nötigen Mut und die Zuversicht verfügt. Damit nimmt man natürlich in Kauf, belächelt oder sogar bekämpft zu werden.

### Heterogene Herausforderungen

*Ändern sich die Anforderungen an Leader durch die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt – beispielsweise mehr internationale Teams oder prinzipiell mehr ältere Mitarbeiter?*

**H. Kaegi:** Je mehr die internationale Vernetzung eine Rolle in der Entwicklung einer Unternehmung spielt, desto höher liegen die Anforderungen an die soziale Kompetenz. Denn plötzlich hat man die Menschen nicht mehr unter physischer Management-Kontrolle, sondern nur noch unter virtueller. Die vielen Missverständnisse, die die elektronische Kommunikation mit sich bringen kann, helfen Teams sicher nicht, die erwünschten Spitzenleistungen zu erbringen.

**C. Weigl:** Auch wenn man nicht kommuniziert, kommuniziert man – diesen Lehrsatz muss man gerade bei internationaler Zusammenarbeit im Kopf behalten. Am Ende geht es darum, so weit in die Welt des anderen vorzudringen, dass man sich gegenseitig versteht. Durch die rasanten Entwicklungen in der Wirtschaftswelt wird die Zeit, die dafür zur Verfügung steht, immer kürzer.

*Wenn man also, wie bereits angesprochen, Frauen eine höhere soziale Kompetenz zuspricht, sollte man gerade bei stark heterogenen Teams verstärkt auf weibliche Führungskräfte setzen?*

**C. Weigl:** Die Überlegung ist richtig. Es ist erwiesen, dass gemischte Teams grundsätzlich erfolgreicher sind. Gleichzeitig scheuen viele Frauen den Weg nach oben, beispielsweise weil sie an sich selbst zweifeln oder weil sie einfach die Machtspielchen vermeiden möchten, die sie dann erwarten. Übrigens sehe ich hier etwas, was Frauen

von Männern lernen zu können: Statt die eigenen Fähigkeiten in Frage zu stellen, müssten wir uns, wie es viele Männer tun, einfach mal etwas zutrauen und damit unsere Chancen ergreifen.

**H. Kaegi:** Aus der Perspektive der männlichen Manager bedeutet dies, nicht nur den Leader, sondern gleichzeitig auch den inneren Follower zu fördern. Konkret meine ich damit, dass es beispielsweise nicht wichtig ist, wer in unserem Team eine gute Idee einbringt. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, diese Idee voranzubringen und mit ihrer Hilfe einen Gewinn für das gesamte System zu erzielen – ganz gleich, ob sie nun von einer Frau oder einem Mann kommt.

**C. Weigl:** Es kommt hinzu: Viele Frauen haben die typischen Gender-Diskussionen satt. Wir sind nicht nur Arbeitskräfte, sondern nehmen auch andere Rollen in unserem Leben ein. Hier sind die Führungskräfte gefordert, ein betriebliches Umfeld zu schaffen, indem wir es schaffen können, auch die anderen Rollen vernünftig auszufüllen. Nach wie vor müssen wir zu oft eine Entscheidung zwischen Familie und Karriere treffen.

### Eigeninitiative gefragt

*Andere Länder, vor allem in Skandinavien, sind uns diesbezüglich einige Schritte voraus. Werden wir hier jemals aufholen?*

**C. Weigl:** Ich bemerke, dass viele Frauen ganz unabhängig vom betrieblichen Umfeld dieses Thema mit ihrem Mann nicht rechtzeitig besprechen – was dann leider oft damit endet, dass sie ihre Karriere am Ende aufgeben oder zumindest auf Teilzeit reduzieren. Andere legen für sich selbst fest, dass sie komplett auf Kinder verzichten werden. Oft haben Frauen nicht den Mut, für das einzustehen, was sie sich wirklich für ihr Leben wünschen. Wir müssen manchmal Dinge selbst in die Hand nehmen, bevor wir darauf hoffen können, dass sich die Rahmenbedingungen ändern.

*«Die Leadership-Qualität misst sich nicht an der eigenen Leistung, sondern am Resultat dessen, was deine Vorbildwirkung möglich macht.» So oder so ähnlich schreiben Sie in ihrem Buch, Herr Kaegi. Gibt es aktuell nicht enorm viele Beispiele, die diesem Anspruch alles andere als gerecht werden?*

*Oder anders gefragt: Haben Führungskräfte überhaupt diesen Anspruch an sich selbst?*

**H. Kaegi:** Im gleichen Mass, in dem ich von Angst geprägt bin – und das sind viele von in den Führungsteams –, kann ich meine natürliche Leadership gar nicht nach aussen bringen. Den Anspruch hätten die meisten schon, nur leben sie ihn nicht aus, weil er sie den Kopf kosten könnte. Man lässt sich limitieren von einem System, tanzt den Tanz, der gerade gefordert scheint, und wird am Ende krank dabei. Prinzipiell sind KMU deshalb der bessere Nährboden für Leader, sich zu entfalten, da dort die direkte Verantwortung für die heutige Leistung und die morgige Wirkung besser zur Geltung kommen kann.

*Kann ein guter Leader wirklich alles verändern? Oder gibt es Teams respektive Mitarbeiter, die man einfach nicht motivieren kann?*

**H. Kaegi:** Stellen wir uns ein Unternehmen in einem Turnaround-Prozess vor, das eine neue Führungskraft einstellt. Deren Aufgabe ist nicht in erster Linie, mit dem bestehenden Team erfolgreich zu sein, sondern sicherzustellen, dass die richtigen Leute an Bord sind. Wenn jemand offensichtlich nicht an der richtigen Stelle tätig ist, sollte man ihm ja auch die Möglichkeit geben, ein Umfeld zu finden, das besser zu ihm passt. Es ist doch unverantwortlich, jemanden tagtäglich zu einer Aufgabe antreten zu lassen, mit der er nicht klar kommt.

*Frau Weigl, Herr Kaegi, herzlichen Dank für dieses aufschlussreiche Gespräch. tw* ◆

### LESER-AKTION

**Blickpunkt:KMU sponsert 100 Franken für Ihre persönliche Weiterbildung! Christina Weigl und Heinz Kaegi veranstalten am 11. November 2011 und am 20. Januar 2012 «Management by Comix» – das etwas andere Führungsseminar. Blickpunkt:KMU-Leserinnen und Leser nehmen daran für 650 statt für 750 Franken teil! Weitere Informationen finden Sie auf dem beigelegten Flyer oder unter [www.empowerment-group.com](http://www.empowerment-group.com)**