

KOOPERATIVER FÜHRUNGSSTIL

Führung als Dienstleistung

Führung an Hochschulen ist anders als Führung in Unternehmen. Akademische Mitarbeiter haben oft grosse Gestaltungsfreiräume und Entscheidungsfreiheiten. Dies wirkt sich positiv auf die Motivation aus und kann Innovation und Nachhaltigkeit fördern. Auch Unternehmen können von diesem Führungsstil profitieren.

TEXT JANINE JÄGER

Das Thema Führungsstil ist allgegenwärtig und betrifft alle Mitarbeiter eines Betriebs, ob Führungskraft oder Angestellter. Literatur und Trainings gibt es viele dazu, besonders für Führung im Unternehmenskontext. Doch oft herrscht eine grosse Kluft zwischen der Theorie und der praktischen Führungstätigkeit. Dies gilt für Hochschulen genauso wie für Unternehmen. An Hochschulen trifft die Realität einer wirtschaftlichen Unternehmensführung auf die vielbesagte Freiheit von Wissenschaft und Lehre – zwei Bereiche mit sehr unterschiedlichen Zielen und Anforderungen. Um diese Konstellation zu handhaben, hat eine Führungsperson im Hochschulkontext die Rolle eines Übersetzers zwischen dem Hochschulmanagement, welches zunehmend unternehmerisch ausgerichtet ist, und den Wissenschaftlern und Dozierenden mit ihrem akademischen Fokus. Ein nicht ganz einfacher Balanceakt.

Eine ausgeprägte Sozialkompetenz ist gefragt und die Fähigkeit, die unterschiedlichen Interessen einem optimalen Gesamtnutzen entsprechend zu vertreten. In KMU ist das Abwägen unterschiedlicher Interessen ebenso gefordert. Auch dort befinden sich Führungskräfte oft in einer Art «Sandwichposition» zwischen Geschäftsinhaber und Angestellten – zwischen finanziellem Erfolg und personellen Möglichkeiten. Gerade KMU sind einerseits stark geprägt durch den jeweiligen Unternehmer und andererseits angewiesen auf leistungsstarke und motivierte Mitarbeiter – wie jede Organisation.

Lässt sich aus der Besonderheit von Mitarbeiterführung an Hochschulen etwas für Unternehmen ableiten? Ein Vergleich lohnt sich, denn die Hochschulen befinden sich in einer Phase der Transformation von tendenziell bürokratischen hin zu stärker unternehmerisch ausgerichteten Organisationen. Der finanzielle Druck steigt und Anwendungsorientierung, Innovation und Nachhaltigkeit werden zunehmend wichtiger, um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Deshalb brauchen Hochschulen Führungskräfte mit unternehmerischem Know-how sowie einem Verständnis für die Anforderungen und Besonderheiten der Lehre und Forschung.

Die folgenden Ausführungen basieren auf einem Interview mit Professor Rolf Dornberger (siehe Kasten). Dornberger führt das Institut für Wirtschaftsinformatik der FHNW mit derzeit rund 45 Mitarbeitern seit 2007. Davor war er in verschiedenen leitenden Funktionen in der Industrie tätig.

Führung an Hochschulen und in KMU

Bei einem Vergleich darf man natürlich nicht die grundsätzlich unterschiedliche Ausrichtung von Unternehmen und Hochschulen ausser Acht lassen: In Unternehmen liegt der Fokus darauf, mit den zur Verfügung stehenden

Ressourcen, einschliesslich dem vorhanden intellektuellen Kapital, den Gewinn zu maximieren. Das Ziel von Hochschulen hingegen ist es, mit den vorhandenen Ressourcen unter meist engen finanziellen Rahmenbedingungen das intellektuelle Kapital zu maximieren, um exzellente Forschung und Lehre gewährleisten zu können. Es gibt einige Unterschiede zwischen Führung in Unternehmen und Führung an Hochschulen: die übergeordneten Ziele, die Erfolgsmessung, die Rolle von Steuerung und Delegation sowie der Karrierefokus. Während in Unternehmen motivierte Mitarbeiter darauf hinarbeiten, eine Führungsposition zu übernehmen und/oder einen finanziellen Bonus zu erhalten, ist dies in der Regel nicht der Fokus von Mitarbeitern an Hochschulen. Dort wird die Managementtätigkeit oft in Zusammenhang gebracht mit einem hohen administrativen Aufwand und Zeitmangel für Lehre und Forschung, womit eine Projektleitung attraktiver ist als eine Linienmanagementfunktion. Es gibt an Hochschulen auffallend wenig Fluktuation. Laut Rolf Dornberger ist das eine mögliche Konsequenz eines Führungsstils, der Mitarbeiter entlastet und ihnen viel Freiraum lässt.

Hochschulen sind sogenannte Expertenorganisationen und Mitarbeiter haben viel Handlungsfreiheit. Ihre Führung basiert zum grossen Teil auf Autonomie und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Dieser sogenannte demokratische oder auch kooperative Führungsstil fördert Leistungsbereitschaft, Selbständigkeit und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, hat aber auch längere Entscheidungsprozesse zur Folge. Bevollmächtigung, oder auf Englisch Empowerment, ist in vielen Organisationen ein bekanntes Stichwort, das leider selten wirklich gelebt wird. Doch wenn Angestellte in erster Linie als Kollegen und nicht als hierarchisch unterstellte Mitarbeiter angesehen werden, wenn man ihre Expertise schätzt und die eigene Führungsaufgabe darin sieht, ihnen die bestmögliche Arbeitsumgebung zu schaffen, kann dies zur Zufriedenheit und Motivation und damit zum nachhaltigen Erfolg zum Beispiel eines Forschungsprojekts beitragen.

Doch Mitarbeitern Freiraum zu geben, bedeutet auch, ihnen zu vertrauen und zum Teil Kontrolle abgeben und Verantwortung übertragen zu können. Führung in Unternehmen erfolgt aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen oft top-down. Bei einem autoritären Führungsstil werden Entscheidungen von oben nach unten delegiert und Mitarbeiter haben ein geringes Mitsprache- und Mitgestaltungsrecht. Zwar sind Delegation und Steuerung für die Führung in Unternehmen notwendig, denn wirtschaftliche Ziele bringen Termine und Druck mit sich. Andererseits sind auch Unternehmen quasi Expertenorganisationen, deren Mitarbeiter das wichtigste Kapital darstellen sollten. Deshalb ist es essenziell, Mitarbeiter zu involvieren, zu motivieren und dadurch ihr volles Potenzial im Sinne der Unter-



Bergsteiger am Klettersteig Piz Trovat im Engadin: Ein gemeinsames Ziel ist ebenso entscheidend wie in einem Forschungsprojekt oder einem KMU.

nehmensziele auszuschöpfen. Doch was motiviert einen Mitarbeiter nachhaltig?

Bekannt ist, dass finanzielle Anreize wie Boni, wenn überhaupt, nur kurzfristig motivieren. Autonomie und Anerkennung wiederum haben einen nachhaltig positiven Effekt, genauso wie die Möglichkeit, sich zu entwickeln und seine persönlichen Stärken einbringen zu können. Dies ist laut Rolf Dornberger ein Merkmal der Führung an Hochschulen, welches sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und dadurch auf den nachhaltigen Erfolg insgesamt auswirkt. Ein Unterschied zu Unternehmen ist, dass sich Mitarbeiter an Hochschulen mehr über ihre Wissensdisziplin identifizieren als mit der Hochschule als Institution. Wenn ihnen die Hochschule aber genug Freiraum lässt und ihnen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, die nötigen Mittel zur Verfügung stellt, um sich in ihrem Bereich weiterzuentwickeln, entsteht eine langfristige Bindung und die Fluktuation ist gering.

Können Unternehmen von Hochschulen etwas lernen?

Die Rolle von Führungskräften an Hochschulen und in Unternehmen unterscheidet sich in ihrem Fokus, bedingt durch die verschiedenen Anforderungen im privaten und im öffentlichen Sektor. An der Hochschule liegt dieser auf dem Schaffen von Freiräumen, um Ideen und Innovationen anzustossen, während der Fokus in Unternehmen auf Delegation und Steuerung liegt. Dennoch ist es – unter Berücksichtigung der Unternehmensziele – auch in Unternehmen möglich, Freiraum zu schaffen und Mitarbeiter stärker zu involvieren. So ist es zum Beispiel wichtig, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich Mitarbeiter entfalten und ihre Expertise vertiefen können, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Dies hat einen positiven Gesamtnutzen zur Folge, für Mitarbeiter und die Organisation. Unternehmen sollten die intrinsische Motivation jedes Angestellten nutzen und fördern. Eigenverantwortung, Entscheidungsfreiheit und Entwicklungsmöglichkeiten sind wichtige Faktoren, die zur Zufriedenheit beitragen. Wer als Manager die Mitarbeiter als wichtige Kooperationspartner sieht und ihnen Raum zur persönlichen Entwicklung und Ideengenerierung gibt, wird langfristig mehr erreichen und Innovationspotenzial schaffen. In Unternehmen könnte eine situative Führung eine Option sein: Grundsätzlich wird ein kooperativer Führungsstil gelebt und wenn nötig, zum Beispiel in kritischen Phasen, ein autoritärer Führungsstil angewandt.

Wenn Führung grundsätzlich mehr als Dienstleistung für Mitarbeiter verstanden wird, kann viel Positives bewirkt werden. Dies soll nicht heissen, dass die Führungskraft nicht richtungsweisend sein und ihre Kontrollfunktion abgeben sollte. Es bedeutet vielmehr, dass durch eine mitarbeiterorientierte Führung Potenziale besser ausgeschöpft werden können. Wenn man Mitarbeiter zu Mitunternehmern macht und ihnen Freiräume und Verantwortung zugesteht, können sie sich mit ihrer Arbeit besser identifizieren. Gerade wegen ihrer Grösse kann dies in KMU gut realisiert werden – und wird in einigen KMU bereits jetzt umgesetzt.

DIE AUTORIN



Janine Jäger ist Betriebsökonomin und arbeitet am Institut für Wirtschaftsinformatik der Hochschule für Wirtschaft FHNW in Forschungsprojekten sowie in den Bereichen Marketing und Administration.