

Industrie 4.0

Die Digitalisierung und Vernetzung in der produzierenden Industrie. Dank smarterer Fabriken werden Prozesse immer weiter optimiert.

2021: JUBILÄUM

In 75 Jahren hat die Ausbildungsinstitution von Swissmem ihr Angebot für Fach- und Führungskräfte auf allen Stufen laufend ausgebaut und weiterentwickelt. Von Seminaren über Lehrgänge bis zu firmeninternen Aus- und Weiterbildungen schult sie nach modernsten Standards.

Mehr Infos:



swissmem.ch/1895



& MORGEN

HEUTE

INTERVIEW

«BONI FÜHREN ZU FEHLLEISTUNGEN»

Ökonomin Antoinette Weibel weiss, welche Führungsqualitäten in Zukunft gefragt sind. Im Interview skizziert sie, warum Chefs und Chefinnen gut daran tun, ihren Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss zu geben.

von Gabriela Schreiber

Die Pandemie war auch für Führungspersonen nicht einfach und eine grosse Umstellung.

Sie hat uns gezeigt, wie schnell sich eine Situation ändern kann. Plötzlich befanden sich die Mitarbeitenden im Home-Office, sie hatten Distanz und weniger Kontakt zueinander. Sicherstellen zu wollen, dass alles nach Plan läuft und man als Vorgesetzter die Kontrolle behält, wurde jetzt in Frage gestellt.

Was macht dann eine gute Führungskraft aus?

Aus meiner Sicht ist ihre Aufgabe eine andere. Eine gute Führungskraft unterstützt und befähigt die Mitarbeitenden, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln und gemeinsam Herausforderungen anzupacken. Dazu kann auch gehören, als Vorgesetzter mal in der zweiten Reihe zu stehen.

Das setzt Vertrauen voraus. Sie forschen seit Jahren dazu. Was verstehen Sie darunter?

Vertrauensforscher definieren den Begriff so: «Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu machen.» Mit anderen Worten geht es um die Bereitschaft, sich in Abhängigkeit zu begeben, ohne immer alles absichern zu können.

Gibt es Studien, die den Nutzen von Vertrauen belegen?

Ja, denn gibt es sogar viele, und sie belegen verschiedene direkte Effekte. Eine gute Vertrauenskultur führt zu einer deutlich höheren Produktivität; sie stärkt aber auch den Mut, Neues auszuprobieren oder seine ehrliche Meinung zu äussern. In Veränderungs-

prozessen sind die Mitarbeitenden zudem eher bereit, die Entscheide mitzutragen.

Geht es denn ganz ohne Kontrolle? Viele Unternehmen setzen etwa auf Zielvereinbarungen und Leistungsmessung.

Das sind tatsächlich Instrumente, die stark debattiert werden. Eine zunehmend dynamische Arbeitswelt erschwert das Festlegen von sinnvollen Jahreszielen. Selbstverständlich braucht es Ziele, doch sollten diese unter Einbezug der Mitarbeitenden und ihres «Insiderwissens» entstehen.

Leistungsevaluationen stehe ich eher skeptisch gegenüber. Statt Erfolge zu messen, sollte man vielmehr den Lernprozess sehen und sich in den Gesprächen gegenseitig spiegeln. Boni führen zu Fehlleistungen, weil finanzielle Anreize eher intrinsische Motivation verdrängen, was gerade bei Wissensarbeit fatal ist.

Welche Führungsqualitäten werden wichtiger?

Führungskräfte müssen stärker vertrauen, sich als Mensch zeigen und dazu stehen, dass sie nicht alles wissen. Es gilt zu verstehen, dass man zwar innerhalb der Hierarchie eine gewisse Rolle innehat. Diese wird aber vermehrt zur Teilführung. Verantwortung muss man abgeben können. ●

DIE DREI FÜHRUNGS-BASICS DER EXPERTIN

Zuhören

Dies ist die effektivste Führungsmethode. Nehmen Sie sich Zeit und treten Sie in einen echten Dialog mit Ihren Mitarbeitenden.

Reflektieren

War das eigene Handeln sinnvoll? Welche Konsequenzen haben sich daraus ergeben? Nur wer regelmässig reflektiert, kann optimieren.

Vertrauen

Wer Menschen gerne hat und darauf vertraut, dass sie prinzipiell Gutes wollen, ist klar im Vorteil. Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden mitdenken und mitwirken!



ZUR PERSON

Antoinette Weibel ist Professorin für Personalmanagement am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten an der Hochschule St. Gallen.