FÜHRUNG VS. LEADERSHIP: DER UNTERSCHIED, DER ZÄHLT

Arbeitspsychologie **Für den Erfolg eines Unternehmens gehen klassische Führung und Leadership idealerweise Hand in Hand. Doch wie genau unterscheiden sich die beiden Ansätze, und welche Eigenschaften zeichnen eine Leaderin aus? Ein Experte gibt Auskunft.**



Leader*innen denken zukunftsgerichtet und verstehen es, ihre Visionen so zu kommunizieren, das andere sich für ihre Ziele begeistern. Bild: Adobe Stock

Während traditionelle Führung oft an eine Position gebunden ist und es darum geht, Ziele zu setzen, Ressourcen zu verteilen und Prozesse zu kontrollieren, geht Leadership über fachliche Kompetenzen hinaus.

Der Begriff beschreibt die Fähigkeit einer Person, andere zu inspirieren und zu motivieren: «Ein Leader versteht es, bei den Mitarbeitenden Emotionen zu wecken, sie für die eigene Vision zu begeistern und das Feuer für die gemeinsamen Ziele zu entfachen», erklärt Alex Ackermann, Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologe am Institut für emotionale Kompetenz (iek). Leadership bedeute ausserdem, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende eine intrinsische Motivation entwickeln, um ihr Potenzial auszuschöpfen. «So finden sie ihre eigenen Wege und Möglichkeiten, um die Ziele zu erreichen», so der Experte.

Offene Feedbackkultur

Leadership-Qualitäten zeigen sich in einer Kombination aus persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. Leader*innen sind oft voller Tatendrang und Energie, sie packen die Dinge aktiv an und streben nach Erfolgen. Sie denken zukunftsgerichtet und verstehen es, klar zu kommunizieren und die eigene Vision überzeugend zu vermitteln. Eine weitere Schlüsselkompetenz von Leader*innen ist es, die eigenen Ansätze und Kompetenzen immer wieder zu hinterfragen: «Leader reflektieren sich selbst regelmässig, um ihr Entwicklungspotenzial zu erkennen und sich zu verbessern. Leadership ist eine Reise, die nie aufhört», so Alex Ackermann. Echte Leader*innen sind daher anderen Meinungen und Perspektiven gegenüber offen und können auch kritisches Feedback entgegennehmen.

Ein Bewusstsein für Leadership-Qualitäten im Unternehmen fördert deshalb auch eine wertschätzende und offene Feedbackkultur im Team. Zentral für moderne Leader*innen ist zudem eine gute Menschenkenntnis, um die Stärken der Mitarbeitenden zu erkennen und die unterschiedlichen Potenziale entsprechen zu nutzen. «Dazu gehört, dass man eine Kultur schafft, in der Neues ausprobiert werden darf und es auch ok ist, wenn man mal scheitert», sagt der Experte.

> «Leadership ist eine Reise, die nie aufhört.»

Von Leader*innen lernen

Um andere zu begeistern, muss man nicht zwingend in einer Führungsposition sein. Entscheidend ist unter anderem das positive Mindset und

---



Zum Interview «Der Lehrerberuf steht zu Unrecht in einem schlechten Licht» in der Bildungsbeilage vom Mai 2024

Zurück zur Separation wäre ein Zeichen der Ideenlosigkeit

Dagmar Röslers Antworten auf die Fragen von Andreas Zurbriggen sind unbefriedigend, da sie keine Lösungen nennt. Kleine Klassen und immer noch mehr Ressourcen für die Schulen zu fordern, ist zwar populär, vermag aber die Probleme in den Schulen nicht zu lösen. Inklusion ist ein Menschenrecht. Nicht einsam, sondern gemeinsam sollen Kinder und Jugendliche die Möglichkeit haben, verschieden zu sein. Dieser Forderung versuchen Schulen gerecht zu werden. Doch das gelingt mit dem aktuellen Unterricht nicht. Denn: Klein- und Förderklassen abzuschaffen, reicht als isolierte Massnahme nicht aus, um die Inklusion aller Kinder in die Normklassen sicherzustellen. Deshalb zu verlangen, dass «Problemkinder» wieder eigenständig geleiteten Förderklassen zugewiesen werden sollten, ist ein Zeichen der Ideen- und Hilflosigkeit. Um eine echte Inklusion zu erreichen, müssten Kinder und Jugendliche mehr Verantwortung beim Lernen übernehmen dürfen. Sie sollten die Freiheit haben, selbst über das Lerntempo zu bestimmen. Erst (digital unterstütztes) individuell basiertes Lernen in den kulturtechnisch relevanten Fächern Deutsch und Mathematik kann Über- und Unterforderungen und damit einhergehende Folgeprobleme wie mannigfache Lern- und Verhaltensstörungen aufheben. Würden Schülerinnen und Schüler sich mehr mit ihren früheren Leistungen vergleichen und weniger mit den Leistungen der anderen, würden sie mehr und nachhaltiger lernen und die Situation würde sich im gesamten Schulumfeld entspannen.

Clarita Kunz Matossi, Feldmeilen

«Durch Leadership-Qualitäten können auch Teamgeist, Motivation und Kreativität der Mitarbeitenden gefördert werden.»

die Überzeugung, dass jedes Teammitglied seine Stärke und den eigenen Antrieb hat. «Am effizientesten ist es, direkt von anderen Leadern zu lernen. Daher ist es immer wertvoll, wenn in einer Organisation Menschen mit Leadership-Qualitäten tätig sind – egal auf welcher Stufe», so Alex Ackermann. Gerade auf Führungsebene sei es wichtig, die unterschiedlichen Leadership-Ansätze zu kennen, um diese je nach Situation, Teamzusammensetzung und Funktionen für sich nutzen zu können. «Ob man die Mitarbeitenden emotional ansprechen und motivieren möchte oder ihnen klare Ziele vorgeben und als Coach begleiten, ist eine individuelle Entscheidung und situativ verschieden», so Alex Ackermann.

Ausserdem sei es wichtig, sich bewusst zu sein, dass im täglichen Berufs- und Führungsalltag ausreichend Zeit für Führungsaufgaben eingeplant werden müsse, um auch der Leadership-Rolle gerecht werden zu können. «Die Führungsaufgaben müssen erfüllt werden, um eine Organisation am Laufen zu halten. Durch Leadership-Qualitäten können dann aber auch Teamgeist, Motivation und Kreativität der Mitarbeitenden gefördert werden», erklärt der Fachmann. **Yolanda Buerdel**

ZUR PERSON

Alex Ackermann, MSc in Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie, ist Experte in Personalselektion und Führungsentwicklung. Nach seinem Studium an der FHNW übernahm er Führungsrollen in diversen nationalen und internationalen Unternehmen. Aktuell arbeitet er unter anderem als freiberuflicher Assessor am Institut für emotionale Kompetenz (iek) sowie als Dozent für HR-Management an der Kalaidos Fachhochschule.



Alex Ackermann: «Leadership ist die Kunst, Menschen durch Inspiration und Visionen zum Handeln zu motivieren.» Bild: zvg

ANZEIGEN

skyguide

beyond horizons

Werde dipl. Flugverkehrsleiter:in HF

Bewirb Dich jetzt für die Ausbildung

Bewerbungen können laufend eingereicht werden.



Weitere Informationen: skyguide.ch/future
#GuardianOfTheSky

Besuche unsere Berufsinfoveranstaltungen:
skyguide.ch/events

Von der 4. Primar bis zur Matura, lernen Sie uns kennen.

FKS² Infotage

09 Nov 24 **Primarschule (4.–6.)** Schulhäuser Kreuzbühl & Wiedikon, 10:00 Uhr

02 Nov 24 **Sekundarschule** Schulhaus Sumatra, 10:00 Uhr

05 Nov 24 **Sekundarschule** Schulhäuser Kreuzbühl & Wiedikon, 19:00 Uhr

05 Nov 24 **Gymnasium** Schulhaus Sumatra, 19:00 Uhr

Infos & Anmeldung:

fksz.ch/infotage

Freie Katholische Schulen Zürich