

# Autoritärer Führungsstil wieder zeitgemäss?

Autor(en): [s.n.]

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa**

Band (Jahr): **110 (2003)**

Heft 2

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-678123>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Autoritärer Führungsstil wieder zeitgemäss?

## Ausgangslage

In Zeiten der Wirtschaftsflaute, wo Märkte einbrechen, das Geld knapper wird und die ausländische Konkurrenz billiger offeriert, sind wir gezwungen effizienter und effektiver zu arbeiten. Dies zeigt sich auch im Führungsstil, im Umgang mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Da wird Höchstleistung gefordert, und viele Führungskräfte nehmen sich die Freiheit, autoritär durchzugreifen. Kritik oder unangenehme Fragen haben keinen Platz. Auch regelmässige, auf Dialog basierende Mitarbeitergespräche – welche diesen Namen verdienen – werden zur Seltenheit. Die Zeit drängt, Geschäftliches hat Vorrang, der Kunde drängt, wir reagieren entsprechend.

Doch tun wir in der uns zur Verfügung stehenden Zeit wirklich das Richtige? Sind die Prioritäten richtig gesetzt? Hat das wirklich Wichtige und Dringliche genügend Platz?

Ist unser Denken und Handeln auf Nachhaltigkeit ausgerichtet oder sind wir auf unverzügliches, kurzfristiges Reagieren trainiert? Haben wir genügend Zeit zum Denken, Überdenken und Nachdenken eingeplant? Führen die Führungskräfte selbst oder werden sie durch Fremdeinflüsse dominiert? Werden erworbene Erkenntnisse auch in schwierigen Situationen in die Praxis umgesetzt – trotz Widerständen? Fragen über Fragen, die sich Führungskräfte für sich selbst und im Führungsteam stellen sollten.

Richtige Prioritäten zu setzen, ist eine Kunst und verlangt viel Übersicht, einen langen Atem, Erfahrung, genügend Selbstvertrauen und Durchsetzungsvermögen.

## Wollen Sie auch in Zukunft bestehen?

Dann sind Sie herausgefordert, die Dinge nicht nur richtig zu sehen, sondern sie auch sinnvoll in die Praxis umzusetzen; unter welchen Rahmenbedingungen auch immer! Nebst den wirtschaftlichen, finanziellen und technologischen Aspekten, auf die ich hier nicht näher eingehen möchte, ist die Führungspraxis ein Kernthema.

Voraussetzung für eine erfolgreiche, nachhaltige Führung setzt – branchen-unabhängig – erfahrene, stabile, mit der angewandten Psy-

chologie vertraute Menschen voraus. Also Führungskräfte, die fähig und willens sind, das Verhalten anderer Menschen zu beobachten und entsprechende Verhaltensweisen und Reaktionen zu erkennen und richtig zu deuten. Führungskräfte, die das Leistungs- und Entwicklungspotenzial ihrer Mitarbeiter/-innen wahrnehmen und fördern.

## Der Führungsstil

Den für alle Situationen richtigen Führungsstil gibt es nicht. Dieser ist situations- und mitarbeiterbezogen individuell zu definieren und zu praktizieren. Trotzdem gibt es einige grundsätzliche Überlegungen, wie Menschen erfolgreich geführt werden können.

In Zukunft ist das Mehrwert-Management – nicht nur für den Kunden – sondern auch für die eigenen Mitarbeiter/-innen mit einzubeziehen.

Führungskräfte, die durch ihre geschickte Führung mehr Werte schaffen, motivieren Menschen und bringen diese dazu, auch unter schwierigen Verhältnissen Spitzenleistungen zu erbringen.

## Führen heisst Werte mehren!

Was heisst das konkret?

- Die Mitarbeiter/-innen sind uns Führungskräften anvertraut.
- Menschen zu verstehen und zu bewegen; weil Menschen etwas sein wollen und etwas beitragen möchten. Menschen wollen Leistungen erbringen.
- Als Kardinaltugenden gelten nach wir vor: Klugheit, Gerechtigkeit, Mut und Mass.
- Im Zentrum der Marktwirtschaft von Geld und Gütern steht die Würde des Menschen.
- Achtung, Wertschätzung, Vertrauen und Spielfreude bestimmen erfolgreiche Arbeitsteams in Unternehmen.
- Wer sich gut fühlt, wird glaubwürdig. Wer gut mit sich umgeht, wird auch mit anderen gut umgehen.
- Arbeit muss Sinn machen. Sinn ist die Quelle echter Arbeitsmotivation.
- Neben dem Know-how wird die Frage nach dem Know-why immer wichtiger; dieses Know-why soll die Fragen beantworten:

- Was soll das Ganze?
- Wo ist das Ziel?
- Lohnt es sich wirklich?
- Um Mehrwerte (added values) zu schaffen ist das Beziehungsmanagement vermehrt zu pflegen:
- Führung ist Leistungs-, Zeit- und Stressmanagement
- Führung lebt von Achtung und Selbstachtung
- Führung ist Vertrauensmanagement
- Führung soll Fenster aufstossen; zum Sinn der Arbeit / zum Sinn des Lebens
- Führung heisst das gute Beispiel vorleben.

Die Wissensüberflutung, mit der wir leben, stellt uns unaufhörlich vor die Alternative: speichern oder vergessen / verarbeiten oder vernichten. Wissen ist demnach auch professionell zu managen.

Der Weg von der Information zum Wissen setzt voraus, dass wir für uns wichtige Informationen beschaffen – sinnvoll einordnen und klassifizieren – treffsicher systematisieren und adressatengerecht kommunizieren.

## Schlussfolgerung

Mitarbeiter/-innen wollen wissen, wohin die Reise geht. Wie der Kunde, schauen auch sie auf die added values! Wer sie gewinnen will, muss diesen Wünschen gerecht werden.

Firmenziele	meine Ziele	ihre Ziele
führen zu		
Gemeinwohl	Gruppenwohl	Einzelwohl

Wenn es uns gelingt mit unseren Zielen und unseren Aufträgen den Menschen nicht nur Arbeit, sondern auch deren SINN zu vermitteln; dann strengen sie sich vermehrt an, unsere gemeinsamen Ziele zu erreichen. Dieser SINN wird zu einem «added value» im Führungsprozess. Ein Mehrwert, der allen am wirtschaftlichen Prozess Beteiligten zu Gute kommt,

**den Kunden - dem Unternehmen - den Mitarbeiter/-innen - den Investoren und nicht zuletzt der Gesellschaft selbst.**

Für das Unternehmen heisst das: Wertschöpfung. Wertschöpfung erworben durch echte Kooperation und offene Kommunikation verbindet Menschen, und gibt ihnen Motive sich einzusetzen, das Beste zu geben.

Diese Kraft fliesst ein in den täglichen Arbeitsprozess und ermöglicht effizientes und ef-

effektives Arbeiten. Den richtigen Weg, um hohe Firmenziele auch nachhaltig zu erreichen.

### **Wie steht es mit unserer Führungspraxis?**

Lassen Sie mal Ihre Arbeitsprozesse auf diese «Gewinner-Methode» hin überprüfen. Sie werden erstaunt sein, was für Reserven und Potenziale noch vorhanden sind; zu was gutes Teamwork fähig ist, und der Einzelne zu leisten imstande ist. Der zusätzliche materielle wie auch immaterielle Unternehmensgewinn ist Ihnen gewiss!

Fluktuationsraten, Krankheitsabsenzen, Produktionsmängel, Reklamationen, Zeitverluste gehen zurück. In gleichem Masse steigt die Produktivität, das gute Arbeitsklima und somit auch das unverzichtbare konstruktive Teamwork. Da stimmt die Gleichung:  $2 + 2 = 5!$

So gesehen, können wir mit viel Zuversicht und Optimismus die immer schwieriger werdenden Herausforderungen und gesellschaftlichen Veränderungen annehmen und bewältigen. Erinnern wir uns an Aristoteles:

#### **Klugheit – Gerechtigkeit – Mut und Mass**

führen zu nachhaltigen Erfolgen, bei denen alle Beteiligten partizipieren können. Solche Erfolgserlebnisse motivieren, stärken unser Selbstvertrauen und erleichtern – auch in schwierigen Situationen – unsere positiven Einstellungen Menschen und Aufgaben gegenüber.

Welcher Führungsstil eignet sich wohl in unserer individuellen Situation am besten, die entsprechenden Rahmenbedingungen so zu setzen, damit dieser Führungserfolg ermöglicht wird?



Autor: Emil Zimmermann

Hier beginnt die Führungsverantwortung jeder einzelnen Führungskraft und des Führungsteams. Eine Aufgabe, die hohe Sozialkompetenz, viel Geduld und sensitives Einfühlungsvermögen erfordert.

## **Neue Gebäude, neue Perspektiven**

Die Gebrüder Loepfe AG gehört dank wegweisenden Innovationen zu den weltweit führenden Anbietern von elektronischen Online-Qualitätssicherungssystemen für Spinnereien und Webereien. Das kleine, innovative Unternehmen erzielt einen Umsatz von 45 Mio. CHF, beschäftigt rund 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist mit dem Standort Wetzikon/Schweiz eng verbunden. Der neue, gelungene Erweiterungsbau ist eine Investition in die Zukunft. Das Unternehmen steuert auf Erfolgskurs und blickt optimistisch in die Zukunft.

Der neue Erweiterungsbau wurde zukunftsgerichtet konzipiert und ermöglicht ein weiteres Wachstum. Der Flächenanteil der Büro-, Labor- und Produktionsflächen wurde massiv erhöht und die Produktionsabläufe entscheidend verbessert. Somit sieht sich das Unternehmen in der Lage, die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen und die Durchlaufzeiten zu reduzieren. Dies ermöglicht eine Senkung der Kosten und ist Garant für ein weiteres Wachstum.

### **Bekanntnis zum Standort Schweiz**

Der neue Bau verdeutlicht die Verbundenheit von Loepfe mit dem Stammhaus in Wetzikon/Schweiz. Er symbolisiert Kontinuität, Stabilität und Sicherheit. Solche emotionalen Aspekte sind für das Unternehmen, das 1955 von den Gebrüdern Loepfe in Zürich gegründet wurde, wichtig. Die Stärken des Produktionsstandortes Schweiz liegen für Loepfe vor allem im hohen Ausbildungsstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind es, die den internationalen Erfolg von Loepfe auch in Zukunft sicherstellen werden. Zudem sind Westeuropa, und besonders die Schweiz, noch immer das Zentrum der textilen Verfahrensentwicklung, auch wenn die textile Produktion mittlerweile ihren Schwerpunkt nach Asien verlegt hat.

## **Impressum**

**Organ der Schweizerischen  
Vereinigung von  
Textilfachleuten (SVT) Zürich**

110. Jahrgang  
Wasserwerkstrasse 119, 8037 Zürich  
Tel. 01 362 06 68  
Fax 01 360 41 50  
E-Mail: svt@mittex.ch  
Postcheck 80-7280

gleichzeitig:

**Organ der Internationalen  
Föderation von Wirkerei- und  
Strickerei-Fachleuten,  
Landessektion Schweiz**

### **Redaktion**

Dr. Roland Seidl, Chefredaktor (RS)  
Dr. Rüdiger Walter (RW)  
weitere Mitarbeiterinnen:  
Hannelore Seidl  
Martina Reims, Köln, Bereich Mode

### **Redaktionsadresse**

Redaktion «mittex»: redaktion@mittex.ch  
Postfach 355  
Höhenweg 2  
CH-9630 Wattwil  
Tel. 0041 71 988 63 82  
Tel. 0041 79 600 41 90  
Fax 0041 71 988 63 86

### **Redaktionsschluss**

10. des Vormonats

### **Abonnement, Adressänderungen**

Administration der «mittex»  
Sekretariat SVT

### **Abonnementspreise**

Für die Schweiz: jährlich Fr. 46.–  
Für das Ausland: jährlich Fr. 54.–

### **Inserate**

Inserate «mittex»: inserate@mittex.ch  
Claudine Kaufmann Heiniger  
ob. Freiburgweg 9  
4914 Roggwil  
Tel. und Fax 062 929 35 51

**Inseratenschluss: 20. des Vormonats**

### **Druck Satz Litho**

ICS AG  
Postfach  
9630 Wattwil

Cavelti AG  
Wilerstr. 73  
9200 Gossau