

„Ohne Hierarchien geht es nicht“

„SÜDTIROLER FÜHRUNGSFORUM“: Professor Michael Nippa über Moden und Märchen der Führung

Alle sind ein bisschen Chef, Aniemand der „Big Boss“ – sieht so moderne Unternehmensführung aus? „Wohl kaum. Vielmehr bewegen wir uns da im Reich der Märchen“, sagt Michael Nippa, Professor für Unternehmensführung an der Freien Universität Bozen. Er war einer der Referenten des diesjährigen „Südtiroler Führungsforums“ von Staff & Line Personnel Management, das sich mit dem Thema „Führen 4.0“ beschäftigte.

Nach Jahrzehnten der autoritären Führung scheint nun das Zeitalter der lockeren Führung angebrochen zu sein. Diesen Schluss legt zumindest ein Blick auf zahlreiche Buchveröffentlichungen der letzten Jahre nahe. Dass die Welt so einfach nicht ist, wird schnell klar. „Natürlich ist heute weniger Hierarchie gefragt als früher. Weniger heißt aber nicht keine, was oft verwechselt wird“, so Professor Michael Nippa.

„Unternehmen sollten immer mal wieder ihre Organisationsstruktur und Führungskultur hinterfragen.“

Michael Nippa,
Professor für
Unternehmensführung

Holokratie und ihre Risiken

Die derzeit stark propagierte Form der anarchischen Führung nennt sich Holokratie. Paradebeispiel sei Zappos, ein Online-Versandhändler für Schuhe – quasi das US-Pendant zu Zalando, so Nippa. „Das Organisationsmodell basiert darauf, dass klassische Hierarchieebenen und das Oben und Unten abgeschafft werden sowie Management, wie wir es bislang kannten, überflüssig wird und alleine durch die Implementierung zu mehr Agilität, Innovationskraft und Geschwindigkeit führt. Und natürlich die Mitarbeiter zu Höchstleistungen motiviert sowie das Wir-Gefühl fördert“, erklärt der Professor. „Das hat bei Zappos funktioniert, speziell in der Start-up-Phase, als das Unternehmen noch klein und über-

schaubar war, es einen geringen internen oder externen Effizienzdruck gab, die Kundenorientierung im Vordergrund stand und es der Gründer, Tony Hsieh, so vorlebte“, so Michael Nippa. Das Modell Zappos basiere auf einem „Fit“ zwischen Managementphilosophie, Mitarbeiterbedürfnissen und Unternehmenskultur, die sogar Jeff Bezos von Amazon respektiere und bewundere. „So dass er diese ‚Insel‘ im hocheffizienten Räderwerk von Amazon beibehalten hat, als Amazon Zappos im Jahr 2009 für 847 Millionen Dollar übernommen hat.“

„Anpassungen müssen 3 Zielsetzungen haben: Kundennutzen, Kundennutzen, Kundennutzen.“

Michael Nippa,
Professor für
Unternehmensführung

Unternehmen, die Trends wie diesen, blind folgen möchten, warnt Nippa allerdings vor allzu hohen Erwartungen: „Das Risiko für Firmen, die auf reine Holokratie setzen, am Ende weder das eine noch das andere richtig zu machen, ist erheblich. Organisation und Führung funktioniert nicht nach derart einfachen Regeln und Mustern.“

Gleichzeitig stellt der Professor jedoch fest, dass hinter vielen dieser Märchen ein wahrer Kern steckt. „Unternehmen und Manager sollten immer wieder ihre Organisationsstruktur und Führungskultur hinterfragen. In aller Regel macht ein Unternehmen nicht alles falsch, es geht also dar-

um, adäquate Anpassungen vorzunehmen. Anpassungen müssen 3 Zielsetzungen haben: Kundennutzen, Kundennutzen, Kundennutzen. Wo beziehungsweise wie können wir für unsere Kunden und neue Kunden einen Mehrwert schaffen, und wie können uns Technologie oder Organisation dabei unterstützen? Daraufhin werden Ziele und Strategien definiert und die Führung der Mitarbeiter danach ausgerichtet.“

„Wichtiger Faktor ist die Kommunikation.“

Michael Nippa,
Professor für
Unternehmensführung

Selbstreflexion als Voraussetzung

Wichtig dabei sei auch, dass die Führungspersönlichkeit zum Führungsstil passt: „Jemand, der immer eher autoritär führte, kann nicht plötzlich antiautoritär werden. Dann bekommt er ein Glaubwürdigkeitsproblem. Wir sprechen deshalb meist von Nuancen, die es zu verändern gilt. Inwiefern, das hängt von sehr vielen Faktoren ab und erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema. Auch wenn es natürlich verlockend klingen mag, einen Bestseller mit plakativen Aussagen zu lesen, der einem den Weg zum ‚perfekten Führungsstil‘



Michael Nippa:
„Natürlich ist heute weniger Hierarchie gefragt als früher. Weniger heißt aber nicht keine.“

verspricht.“ Vorausgesetzt sei eine gewisse Fähigkeit der Selbstreflexion vonseiten der Führungskraft und eine besondere Sensibilität für den Faktor Kommunikation. „Dazu zählt einerseits, dass Probleme offen angesprochen werden, der Manager wirklich zuhört und Mitarbeiter, die ehrlich und offen Kritik – egal welcher Art – äußern, keine Angst haben müssen, dafür auch noch den ‚schwarzen Peter‘ zugeschoben zu bekommen“, erklärt Michael Nippa.

In puncto Mitarbeitermotivation gebe es aber auch Märchen: „Da liest man regelmäßig, dass es den Beschäftigten hauptsächlich darum geht, sich im Betrieb zu verwirklichen und wertgeschätzt zu werden.“ Aber auch diese Schlüsse seien sehr verkürzend und teils falsch: „Natürlich spielen diese Faktoren eine Rolle, aber meist verhält es sich doch eher wie bei der Bedürfnispyramide von Maslow. Vereinfacht gesagt: Wenn das Bedürfnis nach Sicherheit, also nach Stabilität am Arbeitsplatz und Zufriedenheit mit dem Einkommen nicht befriedigt wird, kommen die anderen Aspekte erst gar nicht zum Tragen.“ (hil) © Alle Rechte vorbehalten

ZUM THEMA

250 Teilnehmer beim Führungsforum



Einige Teilnehmer des diesjährigen Führungsforums.

Dlife-Fiorentino

Das „Südtiroler Führungsforum“ des Personaldienstleisters Staff & Line wird seit 2011 jährlich ausgetragen. In diesem Jahr stand es unter dem Motto „Motivation und Führung – Märchen, Mythos, Fakten“. Dabei ging es zum Beispiel um folgende Fragen: Wie kann Motivation heute gelingen? Wie viel Eigenverantwortung steckt hinter den rele-

vanten Personen? Welche Motivationstreiber wirken sich direkt auf die Profitabilität des Unternehmens aus und können durch Führung maßgeblich gesteuert werden? Wie sieht zeitgemäße und effiziente Führung aus? Zu den Referenten zählten neben Universitätsprofessor Michael Nippa, der Persönlichkeitstrainer Albert Nöbauer, Wolfgang Ron-

zal, Experte für Personalentwicklung, und Reiner Pichler, Geschäftsführer der Schweizer Calida Group. Rund 250 Unternehmer und Führungskräfte haben am vergangenen Freitag an der Veranstaltung im NOI Techpark teilgenommen.



Betriebsporträt

PR-Info

Grad richtig. KKR.

Physikalisch gesehen entsteht Kälte durch den Entzug von Wärme.

Wir von KKR bauen seit 30 Jahren **effiziente und energiesparende Kühl- und Klimasysteme**, weil wir wissen, wo die Wärme entzogen und wohin sie geleitet gehört. Raus aus den Kühlzellen und hinein ins Team; raus aus überhitzten Räumen, hinein in warmherzige Beratung und persönlichen Service. Wir sind ein Unternehmen mit Herz und Verstand bei der Sache.

Kurz gesagt: **KKR ist Kälte, mit Wärme.**



Unsere Anlagen kalten durch

Kältetechnik von KKR bedeutet optimal gekühlte Produkte und Prozesse für Industrie und Gewerbe, höchste Verfügbarkeit und absolute Sicherheit – in Gesetzgebung und Produktqualität. In der **Klimatechnik** sorgen wir für angenehm temperierte Arbeitsplätze und zuhause schaffen wir das passende

Wohlfühlambiente.

Daher gilt: wer passgenau plant, baut effektivere Anlagen, spart Energie, ist zufriedener und senkt dauerhaft Kosten.

Eine unserer besonderen Stärken liegt in den kundenspezifischen **Sonderanfertigungen**. Wir erarbeiten passgenaue Lösungen, die den Kühlbedarf optimal abdecken ohne unnötige Energie zu verschwenden.

Qualität mit Rückgrad

Zum Credo unseres **Familienbetriebes** gehören vor allem Vertrauen und Zuverlässigkeit. Zur Verstärkung unseres **Teams** suchen wir immer

neue, offene Geister und flexible Macher.

Aktuell suchen wir
– **Technischen Mitarbeiter Projektierung**
– **Wartungstechniker**
– **Lehrling**
Mehr auf www.kkr.it



Mitarbeiterzufriedenheit & Unternehmenskultur • Soddisfazione collaboratori & Cultura aziendale