



**Führungsstil optimieren: Michael Holzer stellte drei grundlegende Führungskonzepte zur Diskussion**



**Forum I/A: Moderator Florian Hahn-Schaur, Vortragender Michael Holzer, Gruppenleiter Wilhelm Sandrisser**

# Herrschen oder führen?

**Dieser Frage gingen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Führungskräfteforums der Gruppe I/A am 7. März 2023 im Innenministerium nach einem Vortrag von Generalmajor Michael Holzer auf den Grund.**

**G**eneralmajor Michael Holzer, Leiter des Zentrums für Grundausbildung (ZGA) der Sicherheitsakademie, stellte drei grundlegende Führungskonzepte dar und untermauerte die unterschiedlichen Zugänge mit praktischen Beispielen aus dem Arbeitsalltag. Den regen Zwischenmeldungen zufolge, waren diese allen Beteiligten geläufig. Zentral galt es zu klären, wie sich Führungskräfte verhalten und weiter entwickeln sollen. Am Beispiel von drei Modellen war Holzer bestrebt, die anwesenden Führungskräfte anzuregen, ihren Führungsstil zu optimieren. Er beteuerte jedoch, dass es diese Modelle in der Praxis selten in reiner Form gebe

**Drei Modelle.** Das erste Organisationsmodell, das vorgestellt wurde, ist jenes der *Bande*, das auf die Gleichheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt. In diesem Konstrukt gibt es keine Unterschiede. Die *Bande* kennzeichnet sich durch gleiches Auftreten, gleiche Sprache und Gesten. Die *Bande* benötigt keinen Auftrag von außen. In einer solchen Struktur herrscht der oder die Vorgesetzte über die Mitarbeiter/innen. Widerspruch wird nicht geduldet, eigenes Denken und Individualität sind nach diesem Modell nicht gefragt.

Im zweiten Modell, der *Partnership of Convenience* oder *Zweckgemeinschaft*, ist man sich der unterschiedlichen Zugänge der Mitarbeitenden zwar bewusst, diskutiert diese jedoch nicht aus. Generell werden Konflikte nicht

offen ausgetragen, und die Zusammenarbeit erfolgt rein zweckgebunden in Bezug auf den gemeinsamen Auftrag.

Das Modell der *Crew* definiert sich über die Akzeptanz, dass alle Bediensteten unterschiedliche Stärken und Fähigkeiten mitbringen. Unterschiede werden ausdiskutiert. Das hilft, Arbeitsabläufe zu optimieren und führt zu einer Potenzialmaximierung. Nachteile sind zeitintensive Diskussionen und das damit verbundene Konfliktpotenzial. Zudem eigne sich das *Crew*-Modell laut Holzer nur für Gruppen von maximal zehn Personen.

**Diskussion.** Nach diesem theoretischen Input waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gefordert, sich darüber Gedanken zu machen, welches Modell sich für ihre Führungssituation am besten eignet. Im Zuge einer daran anschließenden Diskussion stand fest, dass es unmöglich ist, sich auf nur ein Modell endgültig festzulegen. Während der Führungsstil vergangener Jahrzehnte immer wieder stark an das erste Modell der *Bande* erinnere, erlebe man heute eher eine Kombination der *Partnership of Convenience* und der *Crew*, war der Tenor des Publikums.

**Generation Z.** Thematisiert wurde auch die stetige Veränderung des Arbeitsmarktes. Vor allem die heranwachsende Generation Z (Menschen, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden) ist mit ihren Ansprüchen eine Her-

ausforderung für die Zukunft, etwa in puncto Recruiting, Arbeitsabläufe und Work-Life-Balance. Das Bewusstsein, dass sich ein Generationenwechsel auch auf bestehende Führungskräfte und deren Führungsstil auswirken sollte, sei der erste Schritt in die richtige Richtung, betonte Holzer.

Sich in der Rolle einer Führungskraft zu befinden, biete die Möglichkeit zur Gestaltung, erfordere jedoch mitunter ein dickes Fell, vor allem aber benötige es die Fähigkeit der Selbstreflexion. Diese soll durch einen offenen, wertschätzenden Austausch, wie im Forum I/A, angeregt werden.

**Europäische Grundwerte.** Den Abschluss des Forums machte Gruppenleiter Wilhelm Sandrisser: „Für erfolgreiches Führen müssen die Würde und Unterschiedlichkeit aller Mitarbeitenden respektiert und im gemeinsamen Interesse genutzt werden.“ Das gelte jedenfalls für freie Gesellschaften. Führung müsse daher in der EU menschengerecht und auch orientiert an europäischen Grundwerten gestaltet werden. Das BMI mache es sich diesbezüglich zur Aufgabe, mit seinen Führungskräften bestens gewappnet in die Zukunft zu gehen. „Wir wollen die individuellen Stärken unserer Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern und so gut wie möglich für die Gewährleistung von Freiheit und Sicherheit in Österreich nutzen“, sagte Sandrisser. *Sophie Stummer*