



FÜHRUNG IST TRAINIERBAR

PBC Business Consulting OG

Praxisnah • Bedarfsorientiert • Creativ

Ein Grundübel auch in österreichischen Unternehmen ist **schlechte Führung**: Diese hängt aber genauso von der Firmenkultur ab wie von den Strukturen, sagen Experten

Folgen von schlechter Führung werden unterschätzt

*Rahmenbedingungen für Führung schaffen.
Führung ist trainierbar.*

Ein richtiges Führen in der falschen Umgebung gibt es laut Personalexpertin Ruth Seliger nicht. Sie warnt davor, Führungskräfte mit Schulungen zu überhäufen.

„Hinter so gut wie jedem Unternehmensproblem steckt ein Defizit von Führung“, sagt Ruth Seliger, geschäftsführende Gesellschafterin von Train Consulting. Was sie in der Praxis schon seit Jahren beobachtet, wird jetzt auch von einer Studie der Karmasin Motivforschung bestätigt. Demnach beobachten 95 Prozent der 362 befragten Geschäftsführer und Vorstände schlechte Führung – ein Drittel davon häufig bzw. sehr häufig.

Als Kennzeichen schlechter Führung wird von 97 Prozent das Fehlen von Feedback

gesehen. Aber auch schlechter Führungsstil allgemein und mangelnde Mitarbeitermotivation wurden genannt. Die Folgen: Kein Feedback, unklare Ziele, fehlende Anerkennung von Leistung und fehlende Entscheidungen. Seliger: „Die Sandwich-Manager sind am stärksten von den Auswirkungen betroffen.“

Falsche Maßnahmen

Die gute Nachricht: Fast alle Unternehmen (93 Prozent) haben bereits Maßnahmen gesetzt. Die schlechte Nachricht: Das Problem besteht trotzdem weiter. Nur die Hälfte der Unternehmen, die schlechte Führung häufig beobachten, schätzen die von ihnen gesetzten Maßnahmen als erfolgreich ein.

Seliger überrascht das nicht. „Ich bin seit 30 Jahren im Geschäft und kenne das Phänomen seit 30 Jahren. Man nimmt viel Geld in die Hand und es kommt nichts dabei



„Man nimmt viel Geld in die Hand und es kommt nichts dabei raus“

Ruth Seliger
Train Consult

raus.“ Ihre Begründung: „Es wird immer nur das Falsche repariert.“ So wird das Problem nur gelöst, wenn an den Rahmenbedingungen für Führung

gearbeitet wird. Das heißt: Andere Strukturen, unter Umständen eine andere Unternehmenskultur. „Die Aufmerksamkeit wird viel zu stark auf die Führungskraft gelenkt“, kritisiert Seliger. „Die müssen authentisch und charismatisch sein. Das ist ein absolutes Überforderungsprogramm.“ Eine richtige Führung in der falschen Umgebung gibt es laut Seliger nicht.

Talent auch wichtig

Natürlich muss man laut Seliger auch ein Talent zum Führen mitbringen. Aber es braucht genauso professionelles Führungsverständnis mit Regeln und Aufgaben. Seliger hält die Studienergebnisse für sehr alarmierend. „Wenn Kommunikation oder Entscheidungen treffen nicht als Kerngeschäft wahrgenommen werden, dann kracht es im Unternehmen.“

KATHRIN GÜLNERITS
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

Stimmen die Zahlen, darf der Chef auch schlecht führen

Chefs, die – um es vorsichtig auszudrücken – kein besonders gutes Händchen bei der Mitarbeiterführung haben, müssen sich keine Sorgen machen: Solange das operative Ergebnis stimmt, wird schlechtes Führungsverhalten der oberen Führungskräfte sogar wissentlich von der Geschäftsleitung geduldet. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Hochschule Osnabrück. 118 zufällig ausgewählte Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von mehr als 400 Personen wurden befragt.

Das Ergebnis der Studie: 85 Prozent der befragten Unternehmen gaben zu Protokoll, dass das Führungsverhalten expliziter

Bestandteil von Personalurteilen ist. Die Toleranz gegenüber Schwächen im Führungsverhalten ist dabei bei mehr als zwei Dritteln aller Befragten recht hoch ausgeprägt, sofern das von den Führungskräften zu verantwortende operative Ergebnis stimmt. Zielvereinbarungen werden in 95 Prozent aller befragten Organisationen getroffen.

Auf die Frage nach den Gründen für Trennungen gaben 82 Prozent an, dass schlechtes Führungsverhalten für sie kein Anlass ist. Vorrangig werden „persönliche Gründe“ (50 Prozent) oder „schlechtes operatives Ergebnis“ (42 Prozent) genannt. (gul)

Coaching. Auch Topmanager holen sich fremden Rat. Wann ist das sinnvoll? Worauf ist zu achten? VON ALEXIA WEISS UND DANIELA MATHIS

Feedback für die Führungskräfte

*Gates Coaching
- Erfahrung
- Authentisch*

Kein Mensch ist eine Insel. Wichtige Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung dafür im Alleingang tragen zu müssen, versetzt einen dennoch oft in den Eilandstatus. Was für Alleinerziehende ebenso gilt wie für Fußballtrainer, Richter oder Topmanager, ist besonders für Letztere schwer zu kommunizieren: Entweder fehlen die Kollegen auf Augenhöhe für einen supervisierten Plausch, oder man möchte sich ihnen nicht anvertrauen. Laut einer Studie des OGM im Auftrag des Hernstein Instituts („Die Presse“ berichtete) nehmen in Österreich Manager besonders gerne Coaching in Anspruch, um dies auszugleichen.

Betriebswirksam

„Führungskräfte der höchsten Ebene erhalten kaum bis gar kein Feedback mehr“, erläutert Corinna Ladinig von der CTC-Academy einen wichtigen Beweggrund. Das führe neben dem Gefühl, einsam an der Spitze zu stehen, auch dazu, dass „der eigene blinde Fleck nicht mehr beleuchtet wird“. Der Coach kann als Sparring-Partner fungieren, der mit gezielten Fragen hilft, die Sicht auf das Problem zu ändern oder neue Wege zu überdenken. „Wichtig ist, dass der Coach Erfahrung und Kompetenz im Wirtschaftsumfeld der obersten Führungsebene hat.“ Nur

so könne er wirklich hilfreich sein. Denn im Topmanagement geht es nicht um typische Coaching-Themen wie „Karriereplanung oder Zielerreichung“, erklärt Unternehmensberaterin und Coach Agata Danis (In-Consulting). Meist stehe das Unternehmen im Mittelpunkt. „Selbst wenn einzelne Aufgaben oder gespannte Situationen der Anlassfall für das Coaching sind, ist die Bedeutung für den Betrieb rasch offenbar“, erläutert auch Martin Miksits, GF der Syde Consultations GmbH.

Krisentreffen

Die Führungsverantwortung kann beflügeln – aber auch überfordern. Auf jeden Fall ist es gewöhnungsbedürftig, dass das eigene Befinden und Können die Geschicke einer Firma samt Mitarbeiter derart beeinflusst. Viele Manager suchen daher nach dem Aufstieg ins Topsegment oder einem Firmenwechsel Hilfe. „Coaching bietet die Möglichkeit, ein offenes und ehrliches Gespräch über die Herausforderung der Veränderungen zu führen“, so Danis. „Oft lohnt es, die eigene Effektivität zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren.“

Doch viele Stressoren wirken von außen. Und obwohl Topmanager in dieser Hinsicht oft stressresistenter sind als andere Men-



Wie geht es weiter? Auch an der Spitze kann Coaching helfen, den Blick freizubekommen. (Stock/inkastudio)

schen – „oder zumindest glauben, es zu sein“, wie Coach Armin Preis meint –, haben die Banken- und Finanzkrisen den Alltag nicht leichter gemacht. „Die Belastungen sind extrem hoch“, betont Wirtschaftscoach Martin Hauser. Oft steige „der Aufwand für die Arbeit so sehr, dass es zur Überbelastung kommt und dabei die Ergebnisse schlechter werden“. Dann sollten die Alarmglocken schrillen, die vor dem Burn-out warnen. „Allerspätestens, wenn sich erste psychosomatische Symptome zeigen“, meint Preis. Gedacht als Begleitung in herausfordernden Zeiten, werde Coaching dann als Nothilfe

Begleitumstände

Im Topmanagement sind Kollegen nicht nur rar, man legt auch Wert auf Vertraulichkeit. Doch der Preis für verschwiegene Beratung sollte deren Leistung angemessen sein: Erfahrungen, Referenzen und Qualifikation geben Aufschluss, beim Erstgespräch sollte

eingesetzt. Doch das funktioniert nur begrenzt und sollte von einem guten Coach auch so formuliert werden. Ziel sei immer, den Umgang mit sich selbst, seine Strategien zu kennen und gegebenenfalls zu verändern. Miksits' Befund: „Ich erfahre die Krise als Teil einer Entwicklung, in der die Fundamente, auf denen Organisationen erdacht und Erwartungen an Führungskräfte formuliert sind, ins Wanken geraten.“

Sinnsuche

Die Situation berge aber auch Chancen. Manager hätten so die Gelegenheit, „ihr Geschäft zu hinterfragen, die Entwicklungsrichtung zu bestätigen oder zu ändern und Erneuerungen durchzuführen. Das beinhaltet auch, sich selbst neu zu definieren“, so Miksits weiter. Aus Danis' Sicht gewinnt durch die aktuelle Krise die emotionale Ebene an Bedeutung: „Fähigkeiten und Qualitäten wie Stressresistenz, Gelassenheit, Überzeugungskraft sind unerlässlich.“

PBC: 15 Jahre Führungserfahrung

Seien Sie sich mal ehrlich:

Seminare & Kurse bringen nur dann etwas wenn in der Praxis, sprich im Betrieb, die Rahmenbedingungen geschaffen werden, und das Erlernte in der Praxis, sprich im täglichem Umfeld, trainiert werden kann.

Coaching & Sparring kann nur funktionieren, wenn der Trainer selbst genau diese Erfahrung in der Praxis gemacht hat.

Oder reicht es sich die Matches von FC Barcelona oft anzusehen, um Champions-League Sieger zu werden?

PBC bietet Ihnen mehr als 15 Jahre internationale Führungs- und Krisenmanagementenerfahrung

