

# Damit das Schiff auf Kurs bleibt

Führungskräfte und Mitarbeiter sind gemeinsam für den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens verantwortlich.

Ausschlaggebend dabei sind sowohl der interne Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten als auch der externe Umgang mit Kunden und Lieferanten.

Was lernbar ist und wo die Grenzen des Führungskräfte-Trainings liegen, beschreibt

[Christine Wirl](#).

Eine Führungskraft – gleichgültig ob »nur« Abteilungsleiter oder oberster Boss – sollte, nein, muss ein Universalgenie sein. So der Wunsch der Stakeholder. Sie soll alle Fähigkeiten auf einmal haben, jede Herausforderung souverän meistern, Ziele und Visionen haben. Sie soll die Fähigkeit haben, Menschen so zu akzeptieren, wie sie sind, an Beziehungen und Probleme gegenwartsbezogen und nicht vergangenheitsbezogen herangehen, Menschen der engeren Umgebung genauso höflich und aufmerksam behandeln wie Fremde oder flüchtige Bekannte, anderen vertrauen, selbst wenn das Risiko groß erscheint und ohne ständige Zustimmung und Anerkennung seitens anderer auskommen. Sie soll motivieren und immer ein Vorbild sein, sie soll Weitblick entwickeln und kontrollieren, organisieren und delegieren können, mit Kunden und Aktionären gleich wertschätzend verhandeln und, und, und ... Fredmund Malik schreibt in seinem Buch »Führen, Leisten, Leben«: In keinem anderen Beruf liegt die Ausbildung so im Ar-

gen wie im Management. Niemand würde in ein Flugzeug steigen, wenn die Piloten eine den Managern vergleichbare mangelhafte Ausbildung hätten.

Au weh, und das in Zeiten wie diesen, wo an allen Ecken und Enden gespart wird. Wobei – an vielen Aktionen merkt man doch, der Wirtschaft geht es besser. Auch der Sparsamste hat erkannt, nur mit Sparen erreicht man kaum ein neues Wirtschaftswachstum, Bildung muss gefördert werden. Bevölkerungsforscher Wolfgang Lutz, Wittgenstein Preisträger 2010 und laut Eigendefinition »Mathematiker der Menschen« erkennt, »dass die Bildung breiter Teile der Bevölkerung der zentrale Motor für den Wohlstand einer Gesellschaft ist«. Wobei Lutz mit dieser Aussage schon bei der Notwendigkeit der Matura ansetzt. Länder, die darauf schauen, dass möglichst viele Menschen Matura haben, steigen bei Lutz als Gewinner aus. Lutz wird mit dem Preisgeld ein Forschungszentrum für Humankapital in Wien schaffen.





Manfred Wagner



Karin Norek-Frank



Wolfgang Reiger



Yvonne van Dyck



Gerald Ziegler

So weit, so gut – gehen wir davon aus, dass ab sofort an Bildung nicht mehr gespart wird. Auch an der Ausbildung der Führungskräfte nicht. Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Warren Bennis ist eine der führenden Autoritäten im Bereich Organisationsentwicklung, Führungstheorie und Änderungsmanagement und entschiedener Gegner der Geburtshypothese (Führer werden geboren – nicht gemacht). Er sagt: »Der gefährlichste Führungsmythos ist, dass Führer geboren werden – dass es einen genetischen Führungsfaktor gibt. Dieser Mythos bekräftigt den Glauben, dass man es entweder hat oder nicht. Das ist Unfug! Das Gegenteil ist wahr, Führer werden gemacht, nicht geboren.«

Daher: Eine Führungskraft muss »gemacht« werden. Wie sieht dies nun aktuell in der Praxis aus? Manfred Wagner (Geschäftsführer ichttraining) sagt: »Obwohl Sparen in aller Munde ist, lassen sich nicht alle in Panik versetzen! Jene Firmen und Organisationen, die immer schon zu den Siegern gehören, denken auch in Krisenzeiten weiterhin wie Sieger und agieren entsprechend. Führungskräfte sollten gerade jetzt in Entscheidungen eingebunden werden, ihre Meinung muss noch mehr gelten und sie müssen spüren, wie wichtig sie für den Unternehmenserfolg sind. Das verlangt allerdings vom Unternehmer oder Chef gewissen Mut und hohes Vertrauen.«

## Ein neuer Führungsstil?

Kommt nun, nach der Krise, wie Phönix aus der Asche, ein neuer Führungsstil, um das »Unternehmen NEU« in den sicheren

Hafen der Umsatzerhöhungen zu steuern? Was haben Führungskräfte in den vergangenen Zeiten gelernt?

Manfred Wagner: »Krankjammern soll unbedingt vermieden werden. Eine gute Führungskraft sollte jeden Mitarbeiter für seine Stärken zu schätzen wissen und sie so entsprechend einsetzen – also gemeinsam agieren! Leider wird von durchschnittlich begabten Führungskräften meist nur reagiert – was niemanden wirklich weiterbringt.« Gerade in Zeiten großer Veränderung ist es natürlich wichtig, dass Führungskräfte nicht in operative Hektik verfallen. Es zählen die langfristigen Perspektiven und nicht purer Aktionismus.

Ing. Gerald Ziegler (Geschäftsführer impulswerkstatt – Ziegler & Partner): »Natürlich sind Ziele und Strategien immer wieder zu hinterfragen, erfolgreiche Führungskräfte sollten aber nicht laufend den Kurs ändern, sonst kommt das Unternehmensschiff erst recht ins Schwanken.«

Mag. Karin Norek-Frank, MA (KN Training & Coaching) beschreibt ihre aktuelle Beobachtung folgendermaßen: »Nach wie vor ist der partizipative Führungsstil gefragt – die Akzeptanz von Entscheidungen durch die Mitarbeiter gibt diesem Stil ja auch Recht. Mitarbeiter klagen jedoch vermehrt darüber, dass ihre Führungskräfte immer autoritärer handeln und ein Mitdenken bzw. -reden immer weniger gefragt ist. Führungskräfte selbst klagen, dass ihre eigenen Vorgesetzten sehr autoritär agieren. In Unternehmen, wo wir auch die nächsthöhere Führungsebene betreuen,

hören wir dann von diesen Führungskräften, die sich selbst als durchaus partizipativ beschreiben, dass sie selbst eher autoritär geführt werden. Interessanterweise scheint es hier also eine Kluft zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung zu geben: Das Bekenntnis zum partizipativen Führungsstil scheint trotz besten Willens in der Praxis manchmal in einen autoritären Führungsstil zu münden.«

»Situative Hierarchien, die auf Kompetenz beruhen, ersetzen ersessene Hierarchien, die auf Position beruhen«, behauptet Yvonne van Dyck (Geschäftsführerin id' institute consulting) und sagt weiter: »Unternehmen, die vorwiegend aus Ausfüh-rern bestehen, müssen sich in Zeiten der Krise bewegen (z. B. Post). Unternehmen, die vorwiegend ver-führen, erkennen die Wichtigkeit des Fair-Führens, nämlich dass reine Gewinnmaximierung genau das Gegenteil bewirkt (siehe BP). Unternehmen, die vorwiegend fair-führen (mit zu flachen Hierarchien), erkennen die Notwendigkeit von situativen Hierarchien, die auf Kompetenz beruhen und werden zu Vor-Führern, die alle Führungsstile nutzen und leben.«

Dr. Wolfgang Reiger (Geschäftsführer IfM-Institut für Management) sieht Führungsstile an Führungskräfte gebunden, also an Personen und deren Charaktere. »Natürlich lassen sich gewisse Trends erkennen, da sich die Gesellschaft im Zeitalter von Facebook & Co auch verändert hat. Ich meine, dass verändern oft verstellen bedeutet. Entscheidend für den Erfolg als Führungskraft ist deren Authentizität. Verstellen oder schauspielern lässt sich nicht dauerhaft durchhalten. Solche Führungskräfte werden schneller entlarvt als ihnen lieb ist.«

»In Unternehmen geht es zunehmend mehr um Leistung und Profit«, sagt Dipl.

Psych. Michaela Stark (geschäftsführende Gesellschafterin blaubeuer – Beratungsagentur für Führungskompetenz, Stark Würth). »Selbst in Non-Profit-Organisationen, wie Spitälern oder Altenpflegeheimen ist ein wirtschaftliches und leistungsorientiertes Denken angekommen. Der Druck, bei alle Leistungen, die sich nicht mehr lohnen, den Rotstift anzusetzen, Prozesse zu optimieren und damit die Leistungsanforderungen an Mitarbeiter zu erhöhen, ist sicherlich in jedem Unternehmen spürbar. Die damit einhergehenden Anforderungen werden von vielen Führungskräften und Mitarbeitern schon als Überforderung erlebt. Und das zieht sich durch alle Ebenen. Abgesehen davon, dass es um die Überlebensfähigkeit von Organisationen geht, geht es auch um die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter. Und zwar nicht nur um Schlagwörter, wie z. B. die zunehmend diskutierte Employability, Talentmanagement oder Life-long-Learning, sondern auch um die psychische Anpassungsfähigkeit. Alkohol, Tablettenmissbrauch und Drogenkonsum sind dabei gar nicht so sehr das Thema«, erläutert Stark, sie sieht das Problem in der Zunahme an seelischen Erkrankungen, wie Burn-out, Depressionen, Angststörungen und Zwängen. »Dieses Faktum ist nach wie vor ein Tabu in Unternehmen. Ähnlich das Thema Trennungskultur: Im Moment bedeutet Veränderung ganz klar Personalabbau. Anstatt das als Chance

fürs Unternehmen zu nutzen, wird man die Leute halt irgendwie los. Die Frage ist nur: mit welchem emotionalen eigenen Aufwand und mit welchen Verletzungen bei den Gehenden und auch bei den Bleibenden, mit denen man ja erfolgreich weiterarbeiten will?«

### Führen in Veränderungszeiten

Dass wir neuen, anderen Zeiten entgegen gehen, prophezeien die Medien schon lang. Wie aber sehen diese neuen Zeiten aus, was erwartet denn die Führungskraft im 2. Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts? Wolfgang Reiger: »Mehr Einsatz und mehr Besonnenheit an den Tag zu legen ist gefragt. Führungskräfte sollten sich noch gewissenhafter fragen, ob sie auch alle Versprechungen halten können. Das Führen muss mehr denn je gewollt sein.«

Dr. Katharina Fischer-Ledenice (Geschäftsführerin Hernstein Institut) bemerkt unterschiedliche Dynamiken in den Unternehmen: »Ein Teil befindet sich im Aufwärtstrend oder ist zum Business as usual zurückgekehrt. Der andere Teil beschäftigt sich noch immer mit den Auswirkungen der Wirtschaftskrise und versucht, Antworten auf die Frage zu bekommen: Wo sind die Stellhebel zur Verbesserung der Situation? Wir bemerken zum Teil eine gewisse Ratlosigkeit. Wo sind die neuen

Konzepte und Ideen, die auf Nachhaltigkeit abzielen? In Zeiten des Sparens liegt nochmals ein verstärkter Druck auf dem Thema Weiterbildung. Bei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen wird noch stärker selektiert, der Preisdruck auf die Anbieter steigt.«

»Selbstveränderung ist bei Führungskräften zur Zeit ein zentrales Thema«, führt Katharina Fischer-Ledenice weiter aus: »Selbsterneuerung beginnt bei der Sensibilität für eigene Verhaltensmuster und dahinter liegende Einstellungen. Im Kern geht es um eine Veränderung des Denkens, dem dann auch anderes Handeln folgen kann. Ein weiteres großes Thema ist die Nachhaltigkeit. Manager müssen nun wieder mehr die Resultate in den Fokus nehmen als den Prozess. Auch die Verbreitung einer positiven Grundhaltung und transparente Kommunikation den Mitarbeitern gegenüber ist nach wie vor wichtig. Unsicherheit als Ressource zu verwenden, rückt für Führungskräfte ins Blickfeld. Man muss sich verabschieden von dem Bild des Managers, der alles weiß und im Griff hat. Vielmehr gilt es, die Lösungssuche effektiv zu steuern und eine Rahmen gebende Sicherheit zu bieten.«

Für Mag. Veronika Aumaier (Geschäftsführerin Aumaier Coaching | Consulting) heißt es, gleichzeitig in zwei umfassenden Aufgabenfeldern zu agieren: »Einerseits Leadership-Aufgabe: aufrechte und rechtzeitige Information und rege Kommunikation mit den Mitarbeitern. Dazu Zuversicht, Engagement und positive Ausstrahlung. Mitarbeiter ernst nehmen. Keine Ängste wecken und schüren. Mut zur Informationslücke, Intuition. Und andererseits Management-Aufgabe: Strategiearbeit, Strukturanpassungen, rasches Reporting. Geschwindigkeit geht vor hohem Detaillierungsgrad.«

Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf:

Kreativität nutzen

**KON**

**Training & Coaching**

[www.training-coaching.at](http://www.training-coaching.at)

### Führungskompetenzen

Wie schon eingangs erwähnt, soll eine Führungskraft im Normalfall ALLE Kompetenzen in sich vereinen. Eigentlich eine eierlegende Wollmilchsau? Mag. Alexandra Kamper (Geschäftsführerin SEMINAR DMC) spricht aus ihrer Erfahrung als Trainerin der eierlegenden Wollmilchsau einiges ab: »Sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern gibt es



Alexandra Kamper



Katharina Fischer-Ledenice



Veronika Aumaier



Thomas Aringer



Isabella Schnabel

ganz klare Vorstellungen über die Kompetenzen der Führungskräfte, die aber zum Glück nicht in Richtung eierlegende Wollmilchsau gehen. Ganz klar gibt es zwei große Kompetenzbereiche. Der eine betrifft vor allem die Persönlichkeit der Führungskräfte, der andere die erlernbaren Kompetenzen.

Im persönlichen Bereich erwarten sich Mitarbeiter recht einfach zu erfüllende Kompetenzen: Führungskräfte müssen vor allem vertrauenswürdig sein und den Mitarbeitern vertrauen, sie müssen für sie einstehen und die Interessen der Gruppe innerhalb der Organisation angemessen, ehrlich und klar vertreten. Definitiv müssen Führungskräfte Transparenz innerhalb der Gruppe schaffen, um auch die Kommunikation im Team offen und ehrlich gestalten zu können. Je mehr der Mitarbeiter das Gefühl hat, mit seiner Führungskraft sprechen zu können, d. h. sowohl Verbesserungsvorschläge, als auch Wünsche und schwierige Themen vorbringen zu können, desto engagierter sind die Mitarbeiter. Natürlich müssen die Führungskräfte auch über das notwendige Führungs-Handwerkszeug verfügen. Sei es im sozial-kommunikativen Bereich oder im fachlichen Kompetenzbereich. Die sozial-kommunikativen Bereiche können von Führungskräften, die dafür offen sind und selbstreflektierend arbeiten, in Schulungen, durch Coaching oder durch Feedback von Kollegen und Freunden erlernt werden.«

»Wahrscheinlich sind 9 von 10 Führungskräften verleitet, die soziale Kompetenz als wichtigste zu nennen«, mutmaßt Wolfgang Reiger. »Ich frage mich nach der Definition und wer diese Kompetenz dann misst? Und fachliche Kompetenzen werden immer als Grundlage bezeichnet, doch sind diese wirklich das Entscheidende? Ich meine, dass ethische und weltanschauli-

che Einstellungen eine mindestens gleichgroße Bedeutung haben. Eine erfolgreiche Führungskraft muss den richtigen Mix an Kompetenzen haben, der zur jeweiligen beruflichen Umgebung passt. Hinzu kommen auch immer mehr interkulturelle Kompetenzen. Diese Kompetenzen lassen sich natürlich am besten im Ausland erwerben, doch nicht jeder hat die Möglichkeit dazu. Also müssen diese auf andere Art und Weise erlernt werden, etwa im Rahmen von Lehrgängen. Das bloße Kennen von und der Kontakt mit Geschäftspartnern aus dem Ausland ist jedenfalls nicht ausreichend.«

Den Spagat zwischen Mitarbeiterorientierung einerseits und unternehmerischer Verantwortung andererseits zu schaffen bedeutet für Michaela Stark die aktuelle Führungskompetenz. Sie führt aus: »Das heißt Führungskräfte brauchen den Mut, auch

unpopuläre Entscheidungen fällen zu können und das Selbstbewusstsein, es nicht allen recht machen zu müssen. Ich muss in der Lage sein, mich wertschätzend von Low-Performern zu trennen und sie nicht fünfmal durchs Unternehmen zu schieben, was meist schon der Vorgänger mit diesen Mitarbeitern getan hat. Führung wahrzunehmen beinhaltet auch, Orientierung geben zu können, auch dann, wenn es eigentlich keine gibt. Häufig heißt das auch, von meinem nächsten Vorgesetzten Orientierung einzufordern, z. B. nach einer Fusion oder im Rahmen einer Umstrukturierung.«

Katharina Fischer-Ledenice zählt folgende Kompetenzen auf: »Reflexionsfähigkeit und die Bereitschaft, sich und seine konkreten Handlungen immer wieder zu überprüfen, stehen an erster Stelle. Manager müssen sich jeden Tag aufs Neue die

## Salzburger Management-Impulse

Inspirationen für eine integrale Unternehmensentwicklung — Fachsymposium

„Spirit + Profit –  
Gegensätze, die sich anziehen?“

15. Oktober 2010  
Salzburg

Anmeldung:

impulswerkstatt · Franz-Josef-Straße 19 · Salzburg · Tel. 0662/455013-0 · office@impulswerkstatt.com

Veranstalter:

**impulswerkstatt**  
integrate Unternehmensentwicklung

Kooperationspartner:

**CMT**  
Coaching, Mentoring, Training AG

[www.managementimpulse.at](http://www.managementimpulse.at)

**SEMINAR DMC**  
 Development - Management - Consulting

[www.seminardmc.at](http://www.seminardmc.at)

**Weiterentwicklung für Führungskräfte**

**Unsere firmeninternen Schwerpunkte:**  
 Reflexion & Begleitung für Führungskräfte  
 Nachwuchsführungskräfteentwicklung  
 Fresh-Up für erfahrene Führungskräfte

**Unsere nächsten offenen Seminare:**  
 „Fundamente der Führung“  
 07. - 08. 10. 2010  
 „Führen herausfordernder Gespräche“  
 21. - 22. 10. 2010

**Tel.: +43-1-890 55 48-11**

Frage stellen, was von ihrem Erlebnis- und Verhaltensrepertoire bewahrt und was verändert werden muss. Zunächst gilt es eine Veränderung im Denken herbeizuführen und erst im Anschluss kann das Handeln verändert werden. Eine weitere Meta-Kompetenz ist die Dialogfähigkeit, und zwar auch in schwierigen Situationen. Es geht darum, Interessenslagen transparent zu machen und möglichst umsichtig auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Wissen um die Dynamiken von Kooperation müssen Führungskräfte ebenso mitbringen bzw. entwickeln wie die Fähigkeit, Prozesse zu steuern – d.h. diese auch immer wieder zu überprüfen und nötigenfalls zu adaptieren.«

### Grenzen der Weiterentwicklung

Über die notwendigen Kompetenzen sind sich die Experten einig. Die Frage ist allerdings, was man erlernen und trainieren kann, um diese notwendigen Kompetenzen zu bekommen und wo dem Lernvermögen Grenzen gesetzt sind. Die Grundlagen und der Charakter der Persönlichkeit sind durch Trainings sicher nicht veränderbar. Gerald Ziegler: »Sehr wohl kann man sich aber den Spiegel vorhalten. Dies bedeutet, dass man in einem Training die inneren Einstellungen, Haltungen und Überzeugungen sehr wohl hinterfragen kann. Voraussetzung ist, wie in jeder Persönlichkeitsentwicklung, dass die Führungskraft zum Abenteuer ICH ja sagt.«

Für persönlichkeitsentwickelnde Seminare braucht es eine Grundmotivation und auch Lernbereitschaft. Sind diese gegeben, so kann eine Person sich genauso weit entwickeln, wie ihr Wollen reicht.

Katharina Fischer-Ledenice: »Nehmen wir als Beispiel ein Seminar zum Thema Umgang mit Konflikten. Es werden bereits erlebte Situationen durchgespielt und neue Lösungswege erarbeitet. Es findet also ein Probehandeln statt, bei dem man als Teilnehmer ein Feedback zu seinem persönlichen Umgang mit Konflikten erhält. Die Resonanz der anderen ist für die eigene Weiterentwicklung dabei wichtig. Aufpassen muss man, dass man nach dem Seminar nicht wieder vom Alltag weggeschwemmt wird, sondern bewusst an seinen Themenstellungen arbeitet und oft neue Lösungswege ausprobiert. Das überrascht oftmals die Mitarbeiter. Tut man das nicht, so war das Seminar nicht mehr als ein Impulsgeber. Ein rascher Transfer in die Praxis ist daher wichtig.«

Fachliche und sozial-kommunikative Kompetenzen können natürlich durch Seminare, Coaching oder Feedback entwickelt und weiterentwickelt werden. Im fachlichen Bereich werden die Führungskräfte meistens von den Unternehmen selbst geschult, im sozial-kommunikativen Bereich ist es dagegen wichtig, Feedback auch von Außenstehenden zu erhalten. Alexandra Kamper: »Für diesen Bereich sollten die Führungskräfte ein gewisses Maß an Offenheit und Selbstreflexion mitbringen, um an den eigenen Themenstellungen arbeiten zu können und darin zu wachsen.«

Die Grenzen der Persönlichkeitsentwicklung im Zuge von Seminaren stellen sicherlich Themenbereiche wie Wertvorstellungen und tiefsitzende Persönlichkeitsmerkmale dar. Eine Führungskraft, die von ihrer Grundhaltung Menschen gegenüber misstrauisch eingestellt ist, wird sich nicht dahin gehend entwickeln können, dass sie ihren Mitarbeitern von Anfang an vertraut. Kamper: »Eine weitere Grenze stellt natürlich auch die prinzipielle Veränderungsbereitschaft der Führungskraft dar, da natür-

lich einen Großteil der Veränderungsarbeit die Führungskraft selber leisten muss. Das Seminar bietet einen geschützten Rahmen, um das eigene Verhalten zu reflektieren, Veränderungen zu starten und liefert Ansatzpunkte und Möglichkeiten für Entwicklungsrichtungen.«

»Wunder zu wirken ist auch mit einem guten Seminar nicht möglich«, bleibt Manfred Wagner realistisch, obwohl so manche Hochglanzprospekte genau das versprechen. »Es gibt bestimmte Grundvoraussetzungen, die eine gute Führungskraft mitbringen sollte. Wir nennen das die natürliche Autorität. In einem guten Seminar werden die Teilnehmer zu ihren natürlichen Führungskompetenzen zurückgeführt. Was schon sehr gut funktioniert, wird so belassen und verstärkt, gewünschte Veränderungen werden eingeleitet.«

»Aus einem Ausfühler z.B. kann man nicht durch ein Seminar einen Vorführer machen«, erklärt es Yvonne van Dyck anschaulich. »Die Dynamik der Entwicklung verläuft von Anführer, Ausfühler, Verführer, Fairführer bis zu Vorführer. Eine Raupe wird nicht sofort zum Schmetterling, ohne das Stadium der Puppe zu durchlaufen.«

Eine von außen empfohlene oder verordnete Änderung gewisser Persönlichkeitsmerkmale kann natürlich nicht funktionieren. Karin No-

rek-Frank: »Will jemand allerdings ernsthaft z.B. aufmerksamer zuhören, weil es hier Defizite gibt, so kann dies sicherlich durch ständiges Bewusstmachen, Feedback-Einholen und Einsetzen gewisser Techniken erreicht werden.«

»Handwerkszeug lässt sich erlernen, die Grundeinstellung bzw. der Charakter einer Führungskraft werden aber kaum veränderbar sein, bei allen über 29 Jahren«, davon ist Wolfgang Reiger überzeugt. »Wer also keine Bereitschaft dazu hat, sich zu ändern, kann sich den Zeiteinsatz und die Kosten einer Ausbildung auch sparen. Leider haben solche Chefs auch gegenüber ihren Mitarbeitern oft eine negative Einstellung, wenn es um die Persönlichkeitsentwicklung geht.«

**Eine erfolgreiche Führungskraft muss den richtigen Mix an Kompetenzen haben, der zur jeweiligen beruflichen Umgebung passt.**

## Verschiedene Rollen

Es gibt so viele Möglichkeiten, als Führungskraft im Unternehmen zu wirken. Veronika Aumaier zählt auf und beschreibt folgende Führungspersönlichkeiten und deren Auswirkung auf die Mitarbeiter:

### Leader:

Führungskraft führt Mitarbeiter. Diese hat Mitarbeiter zu bewegen, Vertrauen aufzubauen, Loyalität zum Unternehmen zu entwickeln, Ergebnisse zu erzeugen. Situatives Führen ist gefordert – das bedeutet, mehrere Führungsrollen/stile zu beherrschen: Coach, Strategie, Repräsentant.

### Manager:

Führungskraft führt Führungskräfte. Schwerpunkt liegt in der ständigen Optimierung und Ausgestaltung der Organisationsstruktur: Prozessoptimierung, Organisationsentwicklung, Policies, Standards, Regeln und Rahmenbedingungen. Die Bereichsstrategie ist im Einklang mit der Unternehmensstrategie zu halten, die Ressourcen sind optimalst einzusetzen.

### Facilitator:

Unterstützung für Teams, um deren optimales Arbeiten zu gewährleisten. Sowie die des Netzwerkers: die Organisationseinheit und deren Leistungen optimal im Unternehmen und im Netzwerk platzieren.

### Visionär:

Legt den Schwerpunkt auf die Strategie- und Visionsarbeit. Die große Linie, das Konzept, die Zusammenhänge sind zu berücksichtigen, einzuschätzen und die Entwicklung aller Ressourcen sind zu planen und gezielt zu steuern.

### Charismatiker:

Überzeugend Zukunftsstrategien vermitteln und nachhaltig verankern zu können bzw. dafür andere begeistern zu können.

### Systemiker:

Wissen um systemische Zusammenhänge und Wertearbeit ist erforderlich, da das Firmensystem und die Firmenkultur mit jeder Handlung intensiv geprägt und beeinflusst wird.

Für Mitarbeiter sind die Führungsrollen ihrer unmittelbaren Chefs maßgeblich. Hier ist die aktuelle Erwartungshaltung, dass aus reifen Erwachsenenrollen heraus

agiert wird (beispielsweise Strategie, Coach, Repräsentant). Da folgen Mitarbeiter auf Basis von Vertrauen und Überzeugung anstatt von Angst oder Zwang.

Kindheits-Ich-Rollen (analog zur Transaktionsanalyse) von Führungskräften wie z. B. Tyrann, Kumpel, Selbstdarsteller werden vielfach nicht mehr respektiert oder akzeptiert.

Eltern-Ich-Rollen von Führungskräften wie beispielsweise Patriarch, Missionar oder Perfektionist ziehen Mitarbeiter an, die es sich gerne bequem machen und/oder unsicher sind. Sie lassen sich schieben und tragen. Engagierte, ambitionierte Mitarbeiter empfinden diese Elternrollen als Bevormundung und werden bei nächstbesten Gelegenheit die Führungskraft verlassen.

## Mitarbeiterrollen

Veronika Aumaier beschreibt die Rollen und zeigt auf, wie eine Führungskraft damit umgehen soll:

Mitarbeiter können analog zu den Führungsrollen in den Erwachsenen-Mitarbeiterrollen sachorientiert (Experte), be-

ziehungsorientiert (Teamplayer) oder Ich-zentriert (Einzelgänger) auftreten. Dies gewährleistet in der Führungsarbeit effizienten Einsatz, wenn es am richtigen Platz und mit dem maximalen Output geschieht.

Kindheits-Ich-Rollen (wie beispielsweise Clown, Braver, Diva) beanspruchen sehr viel Aufmerksamkeit und ständige Grenzziehung. Sie überfordern oftmals Führungskräfte ressourcenbedingt (zu wenig Zeit) und wissensbedingt (zu wenig führungspsychologisches Wissen). Tendenziell zeigen junge Arbeitskräfte verstärkt unreifes Verhalten, da der aktuelle Erziehungsstil weniger Fokus auf Disziplin, Akzeptie-

ren von Grenzen, sich Fügen/Einfügen in Abläufe etc. legt. Ein intensives, weil zeit- aufwändiges Nachreifen wäre hier erforderlich. Ausbildung der Führungskräfte in Leadership mit Fokus Führungspsychologie wird unumgänglich.

Eltern-Ich-Rollen von Mitarbeitern erfordern stark beziehungsorientiertes Führungsverhalten aus der Coachrolle, da sonst konflikträchtige Situationen heraufbeschworen werden. Mitarbeiter gehen in Konkurrenz, fühlen sich ebenbürtig. Möglicherweise kommt es zur Machtumkehr: Mitarbeiter sagen, wo es lang geht.

**Man muss sich verabschieden von dem Bild des Managers, der alles weiß und im Griff hat.**

**hernsteininstitut**  
management  
leadership

**Erfolg braucht Führung**

- Entwicklungsprogramme für alle Führungsebenen
- Inhouse-Programme
- Seminare
- Potenzial-Analyse

Nähere Informationen unter [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

**WKO** WIEN  
WIRTSCHAFTSKAMMER WIEN  
Weiter kommen.

[www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

Hernstein Institut  
für Management  
und Leadership

t +43/1/514 50-5600  
[hernstein@hernstein.at](mailto:hernstein@hernstein.at)