

Was sich über Führung noch lernen lässt

95 Prozent von 362 Führungskräften beobachten schlechte Führung im eigenen Unternehmen. Alarmierende Zahlen zwischen Sozialprestige und Verantwortung. Eine aktuelle Studie zum Thema.

Heidi Aichinger

Was lässt sich zum Thema Führung lernen? Alles – wenn es nach den Ergebnissen der diese Woche vorgestellten, von Train Consulting beauftragten und von Karmasin Motivforschung durchgeführten Umfrage geht. Insgesamt wurden 362 Geschäftsführer und Vorstände von Unternehmen ab 150 Mitarbeitern für die Studie „Schlechte Führung. Herausforderung für die Unternehmensstruktur“ befragt. Mit alarmierenden Ergebnissen – nicht was die Reflexionsfähigkeit der Befragten, vielmehr was die scheinbaren Ausweglosigkeit betrifft, mit der die Führungskräfte sich täglich zu konfrontieren scheinen.

Womit wird schlechte Führung von den Führungskräften selbst in Verbindung gebracht? Die Nennungen der Befragten gehen von „mangelnde interne Kommunikation/unklare Vorgaben und Richtlinien für Mitarbeiter“ über „schlechter Führungsstil“ bis hin zu den Auswirkungen wie etwa „mangelnde Mitarbeitermotivation“ oder „hohe Fluktuation“.

Zeichnet diese Analyse ein zuweilen negatives Bild von dem was Führungskräfte leisten, zeigt es aber vor allem, was diese zu leisten in stande wären, würde das Umfeld dafür stimmen. Laut Umfrage beobachten 95 Prozent der befragten Führungskräfte in ihrer eigenen Organisation schlechte Führung – ein Drittel davon häufig oder sehr häufig. Eine selbstkritische Haltung, die auch die Maß-

nahmen, die dagegen gesetzt werden, begründet – allerdings mit wenig Erfolgen. Laut Studie haben bereits 93 Prozent der Unternehmen Maßnahmen gegen schlechte Führung gesetzt, das Problem bleibe allerdings trotzdem bestehen. Unter bereits gesetzte Maßnahmen fielen etwa „Aus- und Weiterbildung“ (74 Prozent), „Coaching/Supervision“ (14 Prozent) oder „Umstrukturierung / Change Management / Personalveränderung“ (neun Prozent).

Wer weiß, was Führung ist?


Die Frage, durch welche Ansätze schlechte Führung verbessert werden könnte, beantworteten die befragten Führungskräfte mit „interne Workshops“ (89 Prozent), „Coaching“ (85 Prozent) und „Austausch von Führungskräften“ (68 Prozent). Die Herausforderungen in Sachen Führung werden laut Sophie Karmasin erkannt, haben aber, was die Umsetzung be-

trifft, noch nicht den Weg in die Praxis der Befragten gefunden. Und jene, die schlechte Führung am ehesten oder stärksten zu spüren bekommen – auch das bestätigte die Studie erneut –, seien Personen im mittleren Management.

Zwei zentrale Schlüsse ziehen sowohl Ruth Seliger als auch Lothar Wenzel (beide Train Consulting). Einer ist, laut Seliger, dass nach wie vor nicht zwischen Führung und Führungskräften unterschieden werde. Seliger: „Es wird stets das Falsche repariert – die Aufmerksamkeit liegt zu stark auf den Personen. Das ist ein Überforderungsprogramm für jede Führungskraft, die unter den ewig sel-

ben Rahmenbedingungen immer härter performen muss.“ Stattdessen gelte es, so Seliger weiter, den Fokus auf Kulturen, Strukturen oder andere Positionen zu verlegen. „Es gibt nämlich kein richtiges Führen in der falschen Umgebung“, sagt sie und kommt zu ihrem zweiten Schluss: „Wir müssen über Führung neu nachdenken, veraltete Bilder von Menschen und Organisationen verändern, Organisationen schaffen, die gute Führung möglich machen und Führung entsprechend professionalisieren. Hier geht es um Regeln, Aufgaben und Instrumente, sicher nicht um Charisma.“

Zwar seien die Ergebnisse der

Studie alarmierend, sagt Lothar Wenzel, dennoch sehe er den Paradigmenwechsel hin zu neuer Führung schon im Gange. Denn klar sei – und das zeige auch die gesteigerte Beratungsnachfrage im Bereich –, dass man mit gängigen „Methoden“ an Grenzen stoße. Wenzel: „Die Management-Moden haben zu einer Pseudoobjektivierung von Führung geführt.“ Gute Führungsleistung könne nur im Dialog geschaffen werden, in Selbstbeobachtung, in der Beobachtung des Systems und im Zusammenspiel mit den anderen. Führung heiße nicht Figuren auf einem Schachbrett hin- und her zu schieben.  www.train.at