



## Positive Leadership

## Eine Studie zum Führungsverhalten österreichischer Führungskräfte Oktober 2008

### Der Ansatz

Die Turbulenzen an den Finanzmärkten haben eindeutige Mankos der europäischen Führungskräfte offenbart. Die Folge ist eine auch in Österreich klar spürbare Krise des Managements.

Führung hat aber nur bedingt mit Persönlichkeitsmerkmalen, wie „Charisma“ zu tun. Führung den psychologischen Eigenheiten von Personen zu überlassen ist so fahrlässig wie die Finanzmarktkrise der Selbstregulation.

Die von TRAIN Consulting in Kooperation mit den Experten der Karmasin Motivforschung im September/Oktober 2008 durchgeführte Studie liefert Begründungen, warum Führungskräfte in die Krise geraten sind. Die Umfrage wurde mittels Online-Fragebogen durchgeführt. Von 3000 kontaktierten Führungskräften bzw. 520 Teilnehmern kamen 367 vollständige ausgefüllte Fragebögen zurück.

*„Wir müssen aufhören bei Führung an Macht, Einfluss, an den stolzen Kapitän auf seinem Schiff, an einen Feldherrn usw. zu denken. Damit belasten wir alle: Die Führungskräfte, weil sie ihre Rolle, ihre Verpflichtungen und Verantwortungen, ihre Aufgaben und gefühlten Verantwortungen falsch einschätzen. Die Mitarbeiter, weil sie zu Auftragsempfängern und Handlangern degradiert werden. Und die Organisationen (Unternehmen), weil diese wie seltsame Maschinen wirken, in die oben Menschen eingefüllt werden und unten Produkte herauskommen.“*

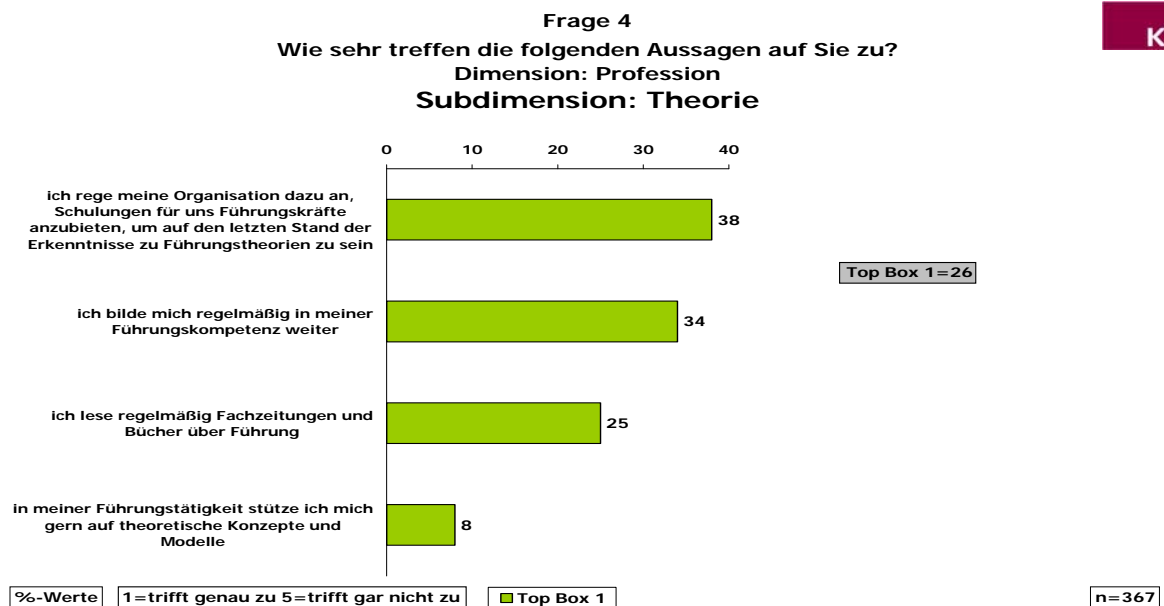
Dr. Ruth Seliger, Geschäftsführerin von TRAIN Consulting und Initiatorin der Studie



## Die Ergebnisse (Auszug)

Die Studie belegt vor allem zwei Aspekte, die äußerst belastend für Unternehmen sind:

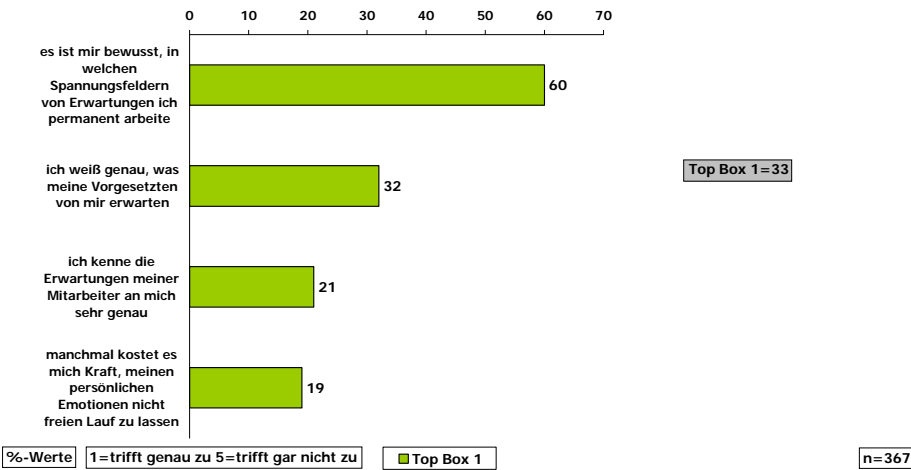
1. Führungsinstrumente werden zu oft „aus dem Bauch heraus“ gewählt und zu selten auf der Basis fundierten Wissens.
2. In Unternehmen wird viel kommuniziert, aber wenig Klartext gesprochen.



Der mittlere Top Box-Wert der Subdimension Profession liegt mit 26 im eher niedrigen Bereich. Theoretische Konzepte und Modelle spielen im Führungsverhalten eine untergeordnete Rolle. Auch lesen von Fachzeitschriften und Bücher über Führung sind nur für ein Viertel der Befragten relevant.



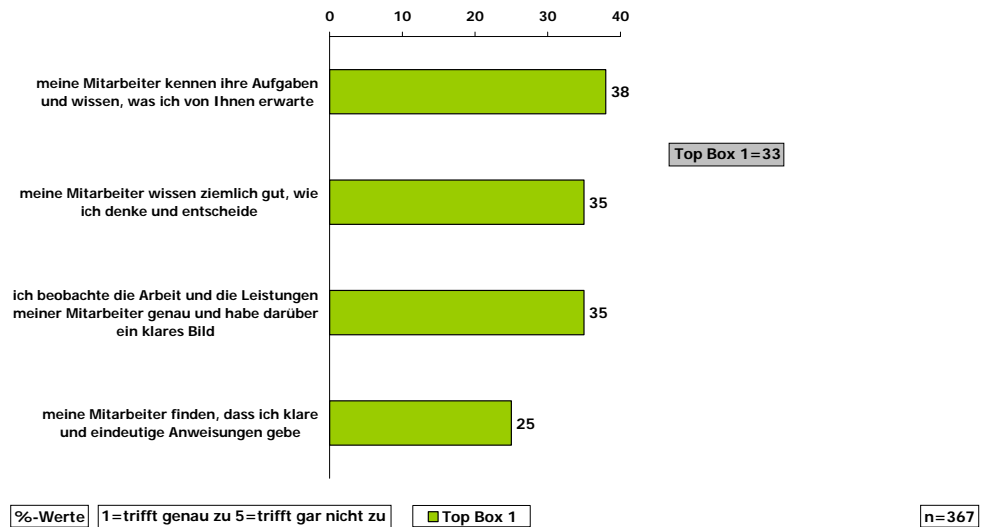
Frage 5  
Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?  
Dimension: Profession  
Subdimension: Rollenklarheit



Der mittlere Top Box-Wert von 33 liegt im mittleren Bereich. Allerdings ist bei dieser Subdimension auffällig, dass die Ausprägungen in den verschiedenen Items der Subdimension relativ stark variieren. Das Bewusstsein in einem Spannungsfeld an Erwartungen zu arbeiten findet eine deutlich höhere Zustimmung als die Aussage, dass es manchmal Kraft kostet, den persönlichen Emotionen nicht freien Lauf zu lassen.

7

Frage 2  
Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?  
Dimension: Praxis  
Subdimension: Mitarbeiter führen



Der mittlere Top Box-Wert der Subdimension „Mitarbeiter führen“ ist mit 33 im mittleren Bereich angesiedelt. Hier streuen die Top Box-Werte der einzelnen Items nicht so stark.

6



Die Führungskräfte zeigen sich einerseits überzeugt von ihrer Führungskompetenz, andererseits sind sie etwa **nur zu 15% der Meinung**, dass sie sich „immer genau überlegen, warum (sie) bestimmte Führungsinstrumente einsetzen“. Oder dass sie gar **nur zu 22%** „entscheiden, wenn sie ausreichend Informationen über eine allfällige Entscheidung eingeholt haben“. Man fragt sich, auf Grund welcher Parameter der große Rest seine Entscheidungen trifft...

Die Führungskräfte haben zu **76% Freude daran**, „Dinge zu gestalten und zu verändern“, aber nur **„28% kalkulieren bei Handlungen immer das Risiko mit ein“**. Kaum mehr (29%) „orientieren sich an den Führungszielen (ihrer Organisationen“.

Dass das alles an die Nieren geht, zeigt sich daran, dass nur 21% angeben, „es ginge ihnen auch in Stressituationen gut“. Zumal „Erfolge“ nur bei 24% der Befragten „regelmäßig in Unternehmen analysiert“ würden. Und dass nur bei 31% aller Befragten „Fehler ein Anlass für Entwicklungen“ sind, überrascht an dieser Stelle auch nicht mehr.

**Fazit: Nur 18% der Befragten geben an,  
mit ihrer Führungsleistung zufrieden zu sein.**

**Woran liegt das? Welche Missverständnisse prägen unser Verständnis von Führung?**

**Missverständnis 1:**

Wer Führung mit Führungskräften verwechselt und auf die Personen reduziert, blendet einen wesentlichen Teil von Führung aus. Kein Wunder, wenn die verkürzte Sicht Führungskräften zu schaffen macht und diese sich die gesamte Last auf ihre Schultern laden. Führungskräfte bezeichnen Ihre Position dann als „Knochenjob“, ihr Gehalt als „Schmerzensgeld“.



### **Missverständnis 2:**

Wer an Führung denkt, hat oft das Bild von Führungskräften im Kopf, die Mitarbeitern etwas anordnen, das diese ausführen. Wer Führungserfahrung hat weiß jedoch, dass Führung kein linearer, sondern ein zirkulärer Prozess ist: Mitarbeiter „führen zurück“, indem sie nur unter gewissen Bedingungen Aufträge ausführen. Wer auf das lineare Modell setzt, fühlt sich bald erfolglos.

### **Missverständnis 3:**

Wer mit Führungskräften zu tun hat, bekommt oft zu hören: „Wann soll ich denn führen, ich habe doch so viel zu tun!“ Für Führungskräfte und Organisationen ist Führung oft das, was man tut, wenn sonst nichts ansteht. Führungskräfte werden nämlich in kaum einer Organisation an ihren Führungsleistungen gemessen, sondern immer an ihren operativen Ergebnissen. Dabei ist Führung die einzige Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

### **Missverständnis 4:**

Menschen bemühen sich um Spitzenfunktionen, weil sie diese mit Heldentum, Macht, persönlicher Performance assoziieren. Der Charakter von Führung gleicht jedoch jener von „Hausfrauenarbeit“: kontinuierliches Putzen, Ordnen, Versorgen. Da sich die Führungskräfte nicht für einen Hausfrauenjob beworben haben, sondern für einen „Heldenjob“, entsteht ein Zwiespalt, der Leid schafft.

### **Wie sieht nun zeitgemäße Führung aus?**

1. Zuerst muss mit den oben genannten **Missverständnissen aufgeräumt** werden - das ist Dr. Ruth Seligers heißester Tipp.
2. Dann gilt es, ein **neues Verständnis** von Führung zu entwickeln. Seligers „Landkarte für den Führungsdschungel“, die „Leadership Map“, hilft zu erkennen, was Führung alles umfasst:



- **Führung als Praxis:**  
**Sich selbst – MitarbeiterInnen – die Organisation führen**
- **Führung als Spiegelung von Professionalität:**  
**Theorie – Rollenklarheit – Instrumente erlernen**
- **Führung als Prozess:**  
**Wachsamkeit – Wertschätzung – Wirksamkeit erringen**
- **Führung als Ausdruck von Positive Leadership<sup>1</sup>:**  
**Freude – Stärken – Sinn fördern**

**Die Leadership Map**



4

<sup>1</sup> Es war **Marcus Buckingham** – heute einer der bekanntesten Berater der USA –, der vor einigen Jahren mit der These überraschte, dass sich Menschen viel zu sehr auf ihre Fehler und ihr Versagen konzentrierten: „Fehler und Versagen müssen zwar untersucht werden“, so der „Erfinder der positiven Verstärkung“, aber sie sagen wenig über Stärken aus, denn Stärken haben ihre eigenen Muster!“. Diesen Mustern ist er seitdem auf der Spur. Grunderkenntnis:

- Die Talente jedes einzelnen Menschen sind dauerhaft und einzigartig.
- Der größte Spielraum für Leistungssteigerung liegt bei den Stärken.

Positive Leadership bedeutet die Integration dieser Erkenntnisse in die Führungspraxis.



## Führung in der Wirtschaftskrise

Die Krise des Finanzmarktes ist eine Krise mangelhafter Standards und Regeln. Das betrifft auf der Makroebene den deregulierten Kapitalmarkt, auf der Mikroebene das Thema Führung. Führung braucht nämlich – um ihrer Aufgabe gerecht zu werden – zwei Standards:

### 1. Professionalität:

- eine solide **Wissensbasis** für das konkrete Führungshandeln. Das bedeutet: immer zu wissen, **warum** man etwas tut.
- Klarheit über die eigene professionelle **Rolle**: klare Spielregeln, Aufgabenorientierung und Verhaltensstandards für das tägliche Handeln als Führungskraft.

### 2. Kommunikation:

- **Kommunikationsstrukturen**, in denen notwendige Informationen fließen können: Abteilungs-Meetings, Führungsmeetings, Kundenforen, Organisationsdialoge. **Keine einsamen Entscheidungen sondern offener Dialog.**
- In Krisensituationen eine elaborierte **Kommunikations-Kultur**:
  - Informationen sammeln und offenlegen: Was ist los? Was ist uns selbst nicht klar?
  - Ressourcen und Chancen erarbeiten und in den Blick rücken
  - Eine breite Beteiligung an der Bearbeitung der Krise sicherstellen

Die komplette Studie „Positive Leadership. Eine Studie zum Führungsverhalten österreichischer Führungskräfte“ ist auf Anfrage erhältlich.

Eine einschlägige Publikation zum Thema „Führung“ ist ebenfalls im September 2008 erschienen: Dr. Ruth Seliger, „Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte“, Carl-Auer-Verlag

**Weitere Informationen: [www.train.at](http://www.train.at)**