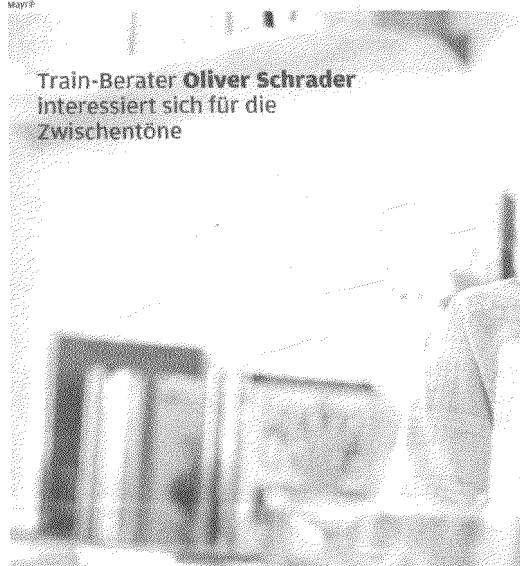


Thema: Train

Autor: k.A.

FÜHRUNGSKRÄFTE-CHECK II



Train-Berater **Oliver Schrader** interessiert sich für die Zwischentöne

„Wir hören, was die Manager nicht sagen“

Ein Manager kann noch so motiviert und geschult sein – stimmen die Rahmenbedingungen nicht, stösst er schnell an seine Grenzen. Eine Analyse zeigt den Status quo.

Ein neues Analyseverfahren der Wiener Train Consulting zeigt die Wirksamkeit von Führung in Organisationen auf. Vorteile und Grenzen kennt Train-Berater Oliver Schrader.

WirtschaftsBlatt: Herr Schrader, was kann ihr Leadership-Check?

Oliver Schrader: Der Leadership-Check ist ein Instrument zur Bewertung der Wirksamkeit von Führung in Organisationen. Es hat sich noch nicht herumgesprochen, dass die Organisation viel mehr ausmacht, als die einzelne Führungskraft. Die werden zwar qualifiziert, aber wenn sie zum Beispiel keine Entscheidungsspielräume haben, werden sie nicht gut sein. Das merken die Unternehmen spätestens dann, wenn sie das x-te Führungsprogramm starten und nichts mehr dabei herauskommt.

Ein Beispiel?

Es gibt Unternehmen, da schaut man nicht auf Leistung oder Output, sondern nur auf die Motivation. In solchen Unternehmen müssen sie lange am Abend daisitzen, um das zu beweisen. Davon wird aber die Leistung nicht besser. Andere schauen nur auf die Ergebnisse. Stimmen dann die Rahmenbedingungen nicht, wird die Führungskraft schlecht bewertet, auch wenn sie gute Arbeit geleistet hat. Auch das wirkt sich im Endeffekt schlecht auf die Leistung aus, weil es demotivierend ist. Mit Hilfe des Leadership-Checks schauen wir uns die Muster an, die Führung unterstützen oder eben schwierig machen.

Wie läuft das ab?

In einer ersten Phase werden Gruppeninterviews geführt, wo sehr offen gefragt wird. Die Führungskräfte sollen erzählen und diskutieren. Da zeigen sich recht schnell die Muster: Womit kämpfen sie? Was beschäftigt sie? Wer wird in Entscheidungen einbezogen? Dieser Austausch unter Kollegen passiert viel zu selten. Anschliessend analysieren wir die Interviews sehr genau. Bei der Feinanalyse beschäftigen wir uns mit zwei, drei Sätzen mehrere Stunden lang. In der zweiten

Phase schauen wir dann auf bestimmte Themen, die dem Auftraggeber wichtig sind.

Es wird also versucht, zwischen den Zeilen zu lesen?

Wir hören, was die Manager nicht sagen. Auch ohne dass ein Thema konkret angesprochen wird, kann man heraushören, wie sie etwa über die Unternehmensvision denken. Andere Muster sind nicht einmal bewusst, aber trotzdem sehr wirksam – die kann man nur durch die Analyse herausbekommen. Wir geben eine Aussensicht wieder. Was zu tun ist, wissen die Unternehmen in vielen Punkten viel besser.

Die Befragung findet anonym statt, oder?

Ja. Niemand wird angegriffen, niemand muss sich verteidigen. Das kommt sehr gut an.

Das verlangt aber eine gewisse Offenheit von allen Beteiligten?

Der Vorstand muss sich trauen, sich der Diskussion zu stellen und mit allen Führungskräften die Ergebnisse zu besprechen. Noch ist das eine Minderheit.

Das Interview führte
KATHRIN GULNERITS

kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at