



## FÜHRUNG

# Eine Land den Ds

„Führen“ bringt viele Missverständnisse mit sich, davon ist Ruth Seliger überzeugt. Ein neues Buch will Managern helfen in den komplexen Anforderungen ihres Jobs den Überblick zu behalten.

Wird die aktuelle Situation beschrieben fällt oft der Begriff Gier - „zu Recht“, wie Ruth Seliger, Geschäftsführerin von Train Consulting und Autorin des „Dschungelbuchs der Führung“, findet. Zu stark sei die Persönlichkeit der Manager im Zentrum gestanden; Charisma war die einzige Eigenschaft, die Führungskräfte mitbringen mussten. „Mit dem Resultat, dass sie allein für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich waren“, sagt Seliger. So kranken auch die meisten Weiterbildungsangebote für Führungskräfte daran, dass sie sich nur auf die Persönlichkeit der Manager konzentrieren und nur deren Potential verbessern sollen.

**Professioneller führen.** Durch die Krise zeichnet sich allerdings ein Paradigmenwechsel ab: Der Fokus geht weg von den Bedürfnissen von Einzelpersonen hin zu denen von Organisationen. So spricht die Autorin gleich zu Beginn des „Dschungelbuches der Führung“ Managementpositionen ihren Gla-



# karte durch chungel



mourfaktor ab: „Führung ist ein kontinuierlicher Prozess, eine Abfolge vieler Tätigkeiten, die kaum wahrgenommen und damit auch kaum belohnt werden“ - kurz: Es handelt sich um Hausfrauenarbeit, wie Seliger sagt.

Entschieden wird in Unternehmen meist aus dem Bauch heraus, solide Kenntnis der Theorie fehlt. Dies wird von einer Onlineumfrage von Karmasin Motivforschung bestätigt: Demnach entscheiden nur acht Prozent aufgrund theoretischer Modelle, nur gerade ein Viertel der befragten Manager liest regelmäßig Fachliteratur. Wird Weiterbildung in Anspruch genommen soll sie: „Tools liefern, mit denen im Unternehmen auftretende Probleme möglichst rasch gelöst werden können“, sagt Seliger. Fachgebiete wie Psychologie würden vernachlässigt.

Dabei muss in Organisationen den Führungskräften erst einmal ihr Platz zugewiesen werden. Dazu gehört auch, dass die Manager an ihrer Führungsleistung gemessen werden und nicht nur an den operativen Ergebnissen. Dabei helfen soll das Modell der „Leadership Map“, eine Art Landkarte, die im Buch vorgestellt wird. Damit soll aufgezeigt werden, welche verschiedenen Aspekte zum Thema Führung gehören und Führung professionalisiert werden.

Fazit: Das „Dschungelbuch der Führung“ liefert mit dem Modell „Leadership Map“ einen interessanten Denkansatz. Doch ob sich damit die angesprochene Theoriesistenz der Führungskräfte beheben lässt, muss sich erst zeigen.

**BEATRICE BÖSIGER**

beatrice.boesiger@wirtschaftsblatt.at

„Führen ist Hausfrauenarbeit“, sagt **Ruth Seliger**. Ein Prozess, der ständig geschehen muss und wenig Raum für große Heldentaten bietet